

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení stavu krizového ohrožení konkrétního podniku
Assessing State of Crisis Endangering of Concrete Company

Student:

Bc. Simona Kainerová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Kainerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Hodnocení stavu krizového ohrožení konkrétního podniku**
Assessing State of Crisis Endangering of Concrete Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska krizového managementu podniku
 3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza pro identifikaci krizového ohrožení
 4. Sestavení krizového profilu podniku
 5. Doporučení pro minimalizaci vzniku potenciálních krizí daného podniku
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BERNSTEIN, Jonathan. *Manager's Guide to Crisis Management*. Madison: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-0-07-176949-5.
- MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22. 4. 2016

Simona Kainerová

Bc. Simona Kainerová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za její ochotu, lidský přístup a cenné rady.

Také bych chtěla poděkovat finanční manažerce PILANY Karbid s.r.o. Martině Koutňákové za poskytnuté informace, spolupráci a čas, který mi věnovala.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska krizového managementu	6
2.1 Krize	6
2.1.1 Zdroje krize	6
2.1.2 Příčiny krize.....	7
2.1.3 Příznaky krize	9
2.1.4 Typy krize.....	10
2.1.5 Vývoj krize	13
2.2 Krizový management.....	14
2.2.1 Přístupy ke krizovému managementu	14
2.2.2 Analýza rizika.....	16
2.2.3 Krizový scénář.....	17
2.2.4 Krizový plán	19
2.2.5 Krizový tým.....	20
2.2.6 Systém včasného varování	22
2.3 Analýza ohrožení podniku.....	24
2.3.1 Krizová prevence	24
2.3.2 Ohniska krize.....	25
2.3.3 Analýza ohrožení.....	26
2.3.4 Krizové strategie.....	28
2.4 Analýza okolí podniku	29
2.4.1 PEST analýza.....	29
2.4.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	30
2.4.3 Analýza 7S.....	32
2.4.4 Finanční analýza	34

2.4.5 SWOT analýza.....	37
2.5 Metodologie tvorby diplomové práce	39
3 Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza ohrožení.....	40
3.1 PEST analýza.....	40
3.2 Porterova analýza	46
3.3 Analýza 7S.....	51
3.4 Finanční analýza	55
3.5 SWOT analýza.....	58
4 Sestavení krizového profilu podniku a doporučení pro minimalizaci krizí.....	61
4.1 Krizové plány	67
5 Závěr.....	72
Seznam použité literatury	73
Seznam zkratk.....	76

1 Úvod

Svět současnosti se vyznačuje rychlým vývojem. Trendy společnosti se neustále mění a vyvíjí. Pro každou firmu (stejně jako pro každého jedince) je důležité vývoj sledovat a neustále se mu přizpůsobovat. Ne nadarmo se říká – *kdo chvíli stál, stojí opodál*. Firmy, ať už působí v jakémkoliv odvětví na trhu, nemohou jen přihlížet a stále zůstat v jednom bodě. Neustále se musí snažit získat nějakou konkurenční výhodu a přesvědčit zákazníky, že právě oni jsou pro ně tou nejlepší možnou volbou. Firmy se musí věnovat výzkumu a vývoji a snažit se inovovat svou výrobu a tedy i své produkty.

Každá firma čelí ohrožením, které na ni působí z jejího prostředí. Pro každou firmu znamená ohrožení něco jiného, ale všechny firmy jim čelí. Proto je důležité tato ohrožení, které by mohly potenciálně vést ke krizi podniku sledovat, snažit se je eliminovat nebo zcela zamezit možnosti jejich vzniku.

Cílem práce je sestavení krizového profilu vybrané firmy, kterou je PILANA Karbid s.r.o.

Práce se bude nejdříve věnovat teoretickým východiskům, jejichž pochopení je důležité pro zpracování praktické části práce. Budou zde tedy charakterizovány pojmy jako krize, krizový management, krizový scénář a plán, krizová prevence a ohnisko krize. Dále budou popsány metody a analýzy, které budou použity pro praktickou část (PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, Analýza 7S, Finanční analýza a SWOT analýza).

V praktické části bude nejprve charakterizována vybraná firma, tedy PILANA Karbid s.r.o. Následně budou provedeny vybrané analýzy, přičemž z výsledků SWOT analýzy získáme ohrožení, která budeme následně zpracovávat pomocí analýzy ohrožení. V rámci analýzy ohrožení získáme krizovou matici, která nám řekne, která ohrožení jsou pro firmu největší a měla by jim tedy věnovat nejvíce pozornosti. Pro tato největší ohrožení bude sestaven krizový plán. V rámci každého krizového ohniska firmy budou nastíněna možná preventivní opatření a možnosti řešení krize.

2 Teoretická východiska krizového managementu podniku

2.1 Krize

Pro pojem krize neexistuje jednotná definice. Slovo krize se využívá běžně, nejen v souvislosti s podniky. Proto je obtížné zamezit nepřesnostem při definování. V obecném smyslu se o krizi hovoří jako o problémovém stavu, během něhož a zejména po něm dochází ke škodě. Tato charakteristika je však příliš nejednoznačná. Původ slova krize je řecký, kde by se *krise* dala přeložit jako určitý moment, kdy dochází k rozhodnutí.

V současnosti se definice mění, ale podstata zůstává. Podle Mikušové a Papalové je „*krize situace rozvrácení, vyžadující urgentní rozhodnutí a akce vedoucí k pozdějšímu přebudování napadeného systému*“ (Mikušová, Papalová, 2014, s. 2).

Dle většiny definic je krize zcela záporným jevem, to však nemusí být nutně pravda. Krize může být chápána i jako bod zvratu nebo šance zejména co se týče stakeholderů. Krize může otevřít nové obzory a osvobodit nové a dosud neobjevené myšlenky.

Pro potřeby této práce však bude krize chápána jako událost, která se dříve nejevila jako příliš pravděpodobná, nicméně jejíž důsledky jsou obrovské. Tato událost pak negativně ovlivňuje organizaci na všech úrovních, tedy od organizace jakožto celku až po život každého jednoho zaměstnance (Mikušová, Papalová, 2014).

Krize může být méně závažná. Taková krize pak dlouhodobě ovlivňuje cíle firmy. Druhá varianta je horší – krize závažná. V tomto případě dochází k ohrožení životaschopnosti firmy. Co se týče vývoje krize, může k ní dojít rychle (náhlá krize) nebo může být vývoj pomalejší.

Každý podnik by měl být na krizi připravený a mít nachystanou strategii, kterou použije pro vyřešení situace. Strategie, která se používá nejčastěji je zamezení krize (pokud krize vzniká pomalu), popřípadě strategie zvládnutí krize, která se využívá zejména u krize, která přišla náhle a nečekaně (Smejkal, Rais, 2010).

2.1.1 Zdroje krize

Zdroj krize se může ukrývat buď uvnitř firmy, nebo v jejím okolí. Z tohoto hlediska jsou krize rozděleny do dvou skupin.

Zdroje krize uvnitř firmy

- „*materiálová a surovinová krize,*
- *krize ve výrobě,*

- *finanční krize,*
- *personální krize,*
- *manažerská nezodpovědnost,*
- *krize know-how“ (Kubíčková, Rais, 2012, s. 40).*

Zdroje krize vně firmy

- *„krize na odbytovém trhu,*
- *krize odbytového trhu,*
- *krize v soutěži,*
- *krize zákazníka (zejména platební neschopnost)“ (Kubíčková, Rais, 2012, s. 40).*

Dalšími krizemi z hlediska zdroje krize mohou být například krize přírodního původu (např. bouřky, zemětřesení), krize mechanické (např. prasklé potrubí), krize zapříčiněné lidským faktorem (např. komunikační šum) a krize týkající se manažerských rozhodnutí (podceňování problému), (Kubíčková, Rais, 2012).

2.1.2 Příčiny krize

Z širšího hlediska je příčinou každé krize určitá nerovnováha, která vzniká mezi podnikem a jeho okolním prostředím. Také může být chápána jako dysfunkce mezi jednotlivými úrovněmi v podniku. Krize pak potřebuje nějakou událost, která zapříčiní její spuštění. Tento moment se nazývá *triggering event*. V tento okamžik by měl podnik zareagovat a započít vhodný krizový režim. V případě, že podnik na ohrožení nebude reagovat, vzniká zřejmá krize (Mikušová, Papalová, 2014).

Po definování krize je důležité převzít kontrolu a pohotově získat fakta. Získáním informací dochází ke změně krizové situace na situaci předvídatelnou, která se dá řídit a usměrňovat.

Přesto, že je každá krize svým způsobem jedinečná a specifická, lze u všech krizí najít jisté společné znaky. Mezi tyto znaky patří například to, že častou příčinou krize je způsob řízení podniku a špatně zvolená strategie. Příčiny většiny krizí se dají předpovědět. Následky krizí se začínají většinou nejdříve ukazovat ve finančních a účetních výkazech firmy. Dalším společným znakem každé krize bývá nedostatečná komunikace na všech úrovních podniku, což má za následek to, že se důležité informace často vůbec nedostanou k vedení společnosti (Mikušová, Papalová, 2014).

Krize způsobené vedením podniku

Krize v podniku bývá velmi často zaviněna samotným managementem nebo vlastníky. Příčiny bývají různé. Může to být nevhodně zvolený styl řízení, způsobený nedostatečnou praxí, neochota přizpůsobit se aktuálním podmínkám, spory mezi jednotlivými členy vedení, může to být i jedno nesprávné rozhodnutí nebo například když se dlouhodobě na vedení společnosti podílí jedna osoba s majoritním podílem na rozhodování.

Krize způsobené vnitřním ekonomickým uspořádáním podniku

Příčinou krize bývá také interní ekonomické složení podniku, kdy dochází například k nedostatečnému kapitálovému vybavení, příliš vysokým nákladům při získávání zdrojů, nebo to může být nesprávně zvolená struktura výrobních činitelů. Problémem se také stává věková struktura podniku, zejména pokud se jedná o podnik nový. U novějších podniků také bývá problém v nedostatečné konkurenceschopnosti. Příčinou krize se stává i likvidita podniku, v případě, že větší zákazníci nesplátí své závazky včas. Mohou to být chyby, co se týče strategie firmy, špatného komunikačního systému podniku nebo příliš rychlého a nezvladatelného růstu firmy.

Krize způsobené vnějším prostředím podniku

Podnik z velké části ovlivňuje vnější prostředí, zejména pak ekonomické a politické poměry. Tyto vnější faktory se nedají předvídat, nebo se dají předvídat jen z části. Podnik nemůže ovlivnit zákony a legislativu, která se ho dotýká, nemůže také ovlivnit chování konkurence, také se musí podřídít aktuální politice na finančním trhu úvěrů, samozřejmě není podnik ani omluven z placení daní.

Další příčinou krize, i když ne tak častou, bývají zásahy „vyšší moci“. Sem řadíme události, jako jsou války a požáry, popřípadě to mohou být různé přírodní katastrofy.

Krize u nově vzniklých podniků

Specifickou skupinou příčin krizí jsou příčiny u nových podniků. Takové podniky bývají často velmi málo zkušené a mohou udělat několik začátečnických chyb. Tyto chyby bývají podobné. Podnik si naplánuje výrobu tak, aby dokázal splácet náklady, nicméně si nenechá sestavit analýzu budoucího vývoje cen a zejména důležitou analýzu trhu. Vznikají pak prostoje, které způsobují to, že výroba není plynulá a mnohdy skončí na nějakou dobu na skladě. Tím se pak vážou peněžní prostředky, které jsou potřeba jinde. Problémem mohou být

i množstevní slevy, kdy si podnik při vidině ušetření peněžních prostředků nakoupí velké množství surovin a ty pak leží na skladě a opět vážou peníze.

Při snaze udržet si obchodní partnery dělá podnik často chybu v tom, že jim poskytuje zbytečně dlouhou lhůtu na splácení nebo jim poskytuje neopodstatněné slevy.

A samozřejmě v případě, že podnik nemá stabilní finanční politiku a například využívá podnikových úvěrů k soukromým účelům, může dojít k dlouhodobému narušení finanční stability firmy (Mikušová, Papalová, 2014).

2.1.3 Příznaky krize

Většina krizí nenastane z ničeho nic, ale má pomalý nástup. Zpočátku se neprojevuje vůbec, takže je velmi obtížné ji rozpoznat. Někdy to může trvat i více než 5 let, než se krize nějakým způsobem v podniku projeví. Krizí jsou nejvíce ohroženy podniky, které se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí. Naopak firmy, které se nachází v odvětví, kde je obtížný vstup (velké bariéry vstupu), mají ke krizi nižší náchylnost. Dle Smejkal a Rais (2013) můžeme příznaky krize rozdělit do dvou kategorií, na příznaky uvnitř a vně firmy.

Příznaky krize uvnitř firmy

- *„nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy,*
- *splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností,*
- *pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, nesplacení nebo pozdní placení daní,*
- *prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování některých věřitelů,*
- *nedostatek materiálu na výrobu,*
- *výpadky ve výrobě,*
- *nákup zastaralé technologie výroby či služeb,*
- *drahá výroba ve srovnání s konkurencí,*
- *nedostatek volných finančních prostředků, nezbytných pro výrobu,*
- *nekvalitní výroba (například zvýšený počet reklamací a stížností zákazníků),*
- *odchod klíčových zaměstnanců“* (Smejkal, Rais, 2013, s. 26).

Příznaky krize vně firmy

- *„trhy, na kterých firma působí, stále více stagnují nebo silně kolísají,*
- *zesiluje se tlak konkurence, konkurence je v poslední době stále lepší,*
- *obchodování je stále těžší,*

- *klesá počet stálých zákazníků,*
- *firma je závislá na několika velkých zákaznících,*
- *prudce kolísají ceny surovin na trhu,*
- *výrobky nejsou schopné konkurence,*
- *projevuje se negativní vliv změny kurzu měny“ (Smejkal, Rais, 2013, s. 26-27).*

Dalo by se říct, že není podnik, který by někdy neměl krizi, nebo si alespoň neprošel obdobím stagnace.

2.1.4 Typy krize

Existují různá dělení krizí. Pro potřeby této práce byla využita typologie krizí podle Mikušové a Papalové (2014).

Jednotlivé druhy krize se vzájemně nevylučují. Často vznik jednoho typu krize, která není včas nebo dostatečně řešena, způsobí vznik jiného typu krize.

Technologická/technická krize

Tento typ krize se může dotknout každého podniku, který manipuluje s budovami, zařízeními nebo nakládá s nebezpečnými médii, popřípadě odpady. Technologické krize jsou zapříčiněny selháním několika faktorů systému podniku, které pak způsobí větší technologické selhání, které může mít i katastrofální následky, jako je ohrožení na životech nebo poškození životního prostředí (Mikušová, Papalová, 2014).

Sociální, společenská krize

Do této kategorie se řadí ohrožení vojenská (války, mezinárodní i lokální konflikty), bezpečnostní (terorismus, pašování a prodej drog, pašování lidí), ekonomická (embarga životně důležitých surovin, selhání státního rozpočtu) a další ohrožení, jako je například porušování smluv mezi státy (Mikušová, Papalová, 2014).

Psychologická krize

Psychologická krize vzniká například při chybě vedení, managementu nebo vlastníků podniku, také při neochotě dodržování stanovených pravidel nebo při neochotě přizpůsobit se změnám.

K tomuto typu krize dochází často v případě, kdy se jedinec dostává do potíží, se kterými si není sám schopen poradit. Tato psychologická a emocionální nerovnováha může

u takového člověka pak vyústit v aktivní krizi. Příčinou bývá často trauma, jako je ztráta blízkého člověka, vážná nemoc ať už vlastní nebo v rodině, rozvod nebo finanční nepohodlí.

Chování jedinců, skupin, organizace

Pokud zaměstnavatel na své zaměstnance vyvíjí určitý tlak, může tím ovlivnit jejich chování, ať už kladně, nebo záporně. Takový způsob dosahování výsledku může mít za následek větší nedůvěru a špatnou komunikaci.

Velký vliv na výsledky má i skupina. Skupina totiž může velice silně působit na své členy. Toho bývá zneužíváno, zejména když bývá ve skupině tyranizován jedinec, který je vyčleněn z kolektivu a je u něho potlačována kreativita.

Z hlediska vlivu organizace existují obětní krize, u kterých je odpovědnost organizace malá (např. přírodní katastrofy, konflikty na pracovišti). Pak jsou to úrazové nebo nehodové krize, kde je odpovědnost podniku také nízká (např. selhání přístroje, manipulace). Krize, za které však firma odpovědnost převzít musí, jsou vyhnutelné krize (chyby způsobené lidským faktorem). U vyhnutelných krizí se mohou eliminovat následky vhodně upravenou strategií, co se týče vztahů s veřejností (Mikušová, Papalová, 2014).

Finanční krize

Finanční krize je spjata se způsobem financování v podniku, zda se podnik zaměřuje spíše na vlastní zdroje nebo na cizí zdroje, jak jsou dostupné zdroje financování pro podnik, a také jestli podnik dokáže dostát svým závazkům (Hnilica, Fotr, 2009).

Ekonomická krize

Ekonomická krize je spjata především s nákladovými riziky, které jsou způsobeny rostoucími cenami veškerých surovin a materiálů. Nákladová rizika způsobují hrozbu překročení plánovaných nákladů (Hnilica, Fotr, 2009).

Krize ekonomického charakteru lze rozdělit primárně do dvou kategorií, tedy na krize makroekonomického charakteru a mikroekonomického charakteru. Z hlediska délky trvání krize je to pak krize přechodná, chronická a nejhorší variantou je krize ohrožující životaschopnost podniku (Mikušová, Papalová, 2014).

Vývojová krize

Vývojová krize v podniku souvisí s fází vývoje, ve které se podnik právě nachází. Greinerův model představuje 5 stádií růstu podniku, se kterými souvisí 5 různých krizí (Mikušová, Papalová, 2014).

- **Tvořivost.** Počáteční fáze, podnik je čerstvě na trhu nebo působí teprve krátkou dobu. V podniku je menší počet zaměstnanců, kteří se mezi sebou lépe znají a mají přátelské vztahy, takže komunikace mezi nimi je spíše volnějšího a neformálnějšího charakteru. Postupně však dochází k tomu, že se podnik rozrůstá a pracovní úkoly nejsou zadávány na správné zaměstnance. Postupně dochází ke **krizi ve vedení podniku**, současné vedení nezvládá růst firmy. Je třeba najít vhodné manažery, kteří mají potřebné zkušenosti a znalosti.
- **Řízení.** V případě, že podnik zvládl počáteční výzvu ve formě nalezení vhodného managementu, dochází k fázi, kdy firma roste a sílí. Komunikace mezi lidmi ve firmě přechází od neformální na formálnější. Vlastník podniku, který bývá i vrcholovým manažerem, nezvládá všechnu práci a je třeba, aby začal delegovat. Dochází ke **krizi autonomie**. Vlastník i vyšší manažeři však mohou mít problém vzdát se některých svých pravomocí a to může způsobit ohrožení podniku i v podobě odchodu nižšího managementu.
- **Delegování.** Podnik se dostává do další fáze svého vývoje. Vrcholový management předává část svých pravomocí a odpovědnosti nižšímu a vzniká tak decentralizované řízení. Komunikace vrcholového managementu s nižšími jednotkami je méně frekventovaná a formálnější. Tím pádem dochází k situaci, kdy vrcholový management má menší kontrolu nad jednotlivými odděleními, které začínají sledovat své vlastní cíle, které se nemusí nutně shodovat s cíli celého podniku. Nastává **krize kontroly**. Top manažeři musí hledat řešení, jak získat zpět kontrolu. Neměli by se určitě vracet k centralizovanému řízení. Je třeba najít nová řešení.
- **Koordinace.** V této fázi vývoje se začínají využívat formální systémy, jejichž úkolem je dosažení efektivnější koordinace. Zavedení těchto systémů má na starost vrcholový management. V podstatě je cílem tohoto opatření účinnější alokace podnikových zdrojů. Účinek těchto opatření nemusí být nutně pro podnik prospěšný. Mezi jednotlivými úrovněmi podniku vznikne komunikační propast, která může vyústit v **krizi byrokracie**.

- **Spolupráce.** Cestou k překonání krize byrokracie je spolupráce. Podnik musí fungovat jako tým. Top management je snížen na co nejmenší počet a jeho cílem je spíše konzultační činnost. Využívána je maticová organizační struktura. V této fázi může dojít ke **krizi v oblasti psychologického uspokojení zaměstnanců**. Zaměstnanci mohou být unaveni neustálou prací a tlakem vyšších pracovníků na produktivitu (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

2.1.5 Vývoj krize

V rámci vývoje krize nedochází ke kontinuálnímu průběhu. Průběh krize se může i částečně nebo úplně přerušit a pak zase pokračovat. Může dojít i k momentu, kdy se zdá, že došlo k určitému zlepšení. Toto zlepšení ale může být jen zdáním. Nerovnováha, která je součástí krizového stavu podniku, se pomalu rozrůstá do všech větví podniku. Až úplně v závěrečné fázi se krize projeví ve finanční stránce prostřednictvím finančních a účetních výkazů. Zavedení krizového řízení v tomto momentě je pouhou snahou zachránit co se dá a nemá příliš velký účinek. Pokud se krize neřešila dříve, je takové řešení zbytečné a neadekvátní (Zuzák, Königová, 2009).

Fáze vývoje krize

Krize se dá nejjednodušeji rozdělit do tří fází.

1. **Varovná fáze,**
2. **Fáze dopadu krize,**
3. **Fáze řešení krize** (Mikušová, Papalová, 2014).

Nejdříve nastává varovná fáze před hrozící krizí, pak je fáze dopadu krize a nakonec přichází řešení krize a uzdravení se. V případě, že podnik krizi vyřešit nezvládne, dochází k zániku podniku. Po krizi je pro podnik důležité najít nějakou rovnováhu, i přesto, že to nemusí být nutně stejná rovnováha, jakou měla firma před nástupem krize. Podnik se nemusí uzdravit hned, často je tato fáze dlouhá a náročná a závisí hodně na managementu podniku, jak situaci zvládne.

Těmito třemi fázemi se dá charakterizovat v podstatě každý krizový stav. První fáze, období, kdy firma směřuje ke krizi, se někdy nazývá krize řízení. Špatná rozhodnutí a nedostatečná komunikace dělají organizaci zranitelnou a je zde potenciál vzniku vážné krize. Pokud v této fázi organizace dostatečně rychle nevezme na vědomí, v jaké situaci se

nachází a nezačne dostatečně rychle reagovat, může mít i katastrofální následky. Krize pak přichází rychle. Neřešené nebo podceněné problémy vyústí v akutní fázi krize, někdy nazývanou také operační krizí.

V operační krizi se podnik nachází v momentě, kdy krize podniku způsobila nějakou újmu nebo se projevila v pověsti a dobrém jméně podniku. Je to moment, kdy musí podnik začít s krizí bojovat a snažit se podpořit oddělení, která byla krizí ovlivněna. V této fázi bývají na pomoc také často přizváni externí poradci, kteří mnohdy zůstanou i během další fáze, tedy fáze uzdravení se. V závěrečné fázi by se měl podnik snažit obnovit své dobré jméno a obnovit a posílit vztahy se zájmovými skupinami (Mikušová, Papalová, 2014).

Dle Smejkal a Raise (2013) prochází podnik během krize těmito fázemi.

1. **Předkrizová situace** – definice hrozeb a možnosti jejich výskytu, vypracování krizových plánů.
2. **Varovné období** – výskyt výstražných znamení, vypracování předpovědí zvyšující se pravděpodobnosti hrozeb, mělo by dojít k aktivaci krizového řízení.
3. **Série tíšňových událostí** – dochází k prohlášení náležité úrovně krizových opatření, pravomoci dosavadního vedení se omezují ve prospěch krizového managementu, provádí se průběžné analýzy stavu podniku.
4. **Přechodný stav** – snaha obnovit rovnováhu a elementární úkony pro chod podniku, záchranné akce, zabránění dalšího rozšíření krize.
5. **Pokrizová fáze** – obnovení prvotního stavu podniku a původní rovnováhy, provádí se kompletní analýza proběhnuté krizové události, zavedení kroků, které mají zabránit opakování se podobných situací v budoucnu.

2.2 Krizový management

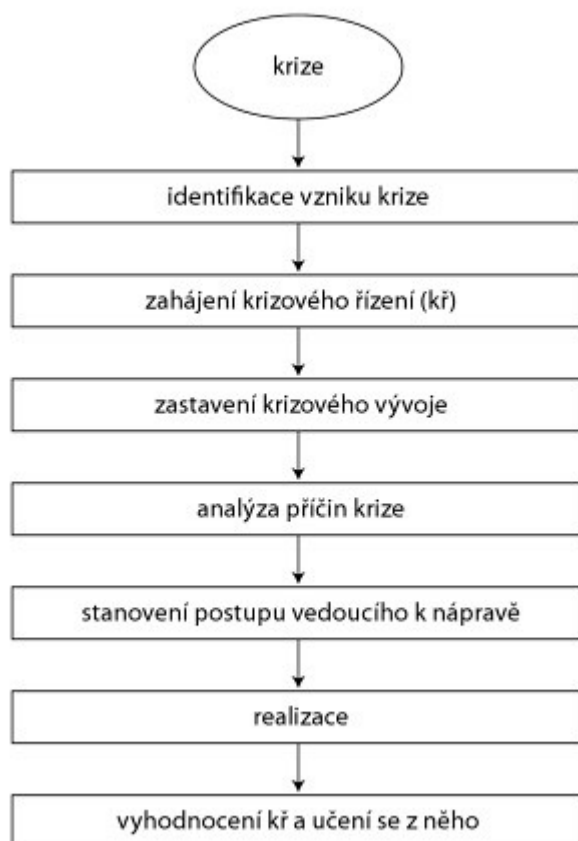
Při krizovém řízení je důležitým činitelem čas. Čím rychlejší je reakce vedení podniku, tím více se můžou eliminovat dopady krize. Tento souhrn opatření, postojů a postupů je právě krizové řízení (management). Základní princip krizového managementu je více méně stejný u každé krize, ale samozřejmě se liší subjektem, který prochází krizí a také se používají různé metody a techniky k řešení situace (Zuzák, Königová, 2009).

2.2.1 Přístupy ke krizovému managementu

Známe tři různé přístupy ke krizovému řízení. Každý přístup má svá specifika a využívá vlastní metody a procesy.

- **Krizový management v užším slova smyslu.** Podstatou je vyřešení krize, která již vypukla a byla i identifikována. Právě identifikace je klíčová, protože až poté, co je krize identifikována, nastává krizové řízení. Jedná se o krizové řízení s reaktivním přístupem. Tento přístup je znázorněn na následujícím obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Obecné schéma krizového řízení v užším smyslu



Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, s. 27.

- **Krizový management v nejširším smyslu.** Tento typ krizového řízení začíná mnohem dříve než krizový management v užším smyslu. Začíná dříve, než je krize identifikována a dokonce ještě dříve, než krize v podniku vůbec vypukne. Tento přístup je přístupem preventivním, neustálým a jeho cílem je krizi zamezit ještě předtím, než vůbec může vzniknout. Pokud by krize přece jen vznikla, tento přístup se věnuje vytváření určitých systémů, které mají za úkol varovat, zmírnit důsledky krize a její vyřešení v co nejkratším časovém horizontu.

- **Krizový management v nejužším pojetí.** Tento krizový přístup nastává v případě, kdy podnik krizi nezvládl a není dále životaschopný. Přichází konkurzní správce, jehož úkolem je zhodnotit ta aktiva, která v podniku zbyla (Zuzák, Königová, 2009).

2.2.2 Analýza rizika

Pokud chce podnik snižovat riziko, přirozeným krokem je jeho analýza. Při analýze rizika dochází obvykle k identifikování hrozeb, zjištění pravděpodobnosti jejich výskytu a jaký by byl jejich potenciální dopad. Součástí řešení krize by určitě měla být kvalitní analýza rizik, která pak může znamenat první krok pro řízení rizika (Smejkal, Rais, 2013).

Postup při analýze rizik

Při určité hrozbě v podniku většinou nepůsobí jen jedno samotné riziko, ale působí zde určitá kombinace. Proto je třeba stanovit priority, které riziko hrozí nejvíce a jaký by byl jeho dopad. Analýzu rizika můžeme shrnout do následujících kroků.

1. Určení hranice analýzy rizik

Tato hranice slouží k rozdělení aktiv, která budou připadat v úvahu pro analýzu a těch, které jsou pro analýzu irelevantní. Výchozími dokumenty jsou plány managementu, popřípadě úvodní studie.

2. Identifikování aktiv

Identifikování aktiv je v podstatě sestavení seznamu aktiv, které leží v hranici analýzy rizik a jsou tedy pro analýzu relevantní.

3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Hodnota aktiva se stanoví podle toho, jaká by byla ztráta při jeho znehodnocení nebo zničení. Vycházet je možno z nákladů nebo z výnosů. Podstatné je stanovit, zda jde o aktivum jedinečné nebo zda je jednoduché toto aktivum nahradit. S ohledem na fakt, že každý podnik disponuje obvykle větším množstvím aktiv, se provádí seskupování aktiv do skupin, kde jsou aktiva s obdobnými vlastnostmi. Tyto vlastnosti se mohou týkat ceny, kvality nebo třeba účelu. Skupina aktiv pak vystupuje jako jedno aktivum.

4. Identifikování hrozeb

Tato fáze se vyznačuje zjištěním hrozeb, které jsou pro analýzu klíčové. Hrozby, které připadají v úvahu, jsou ty, které by v případě krize mohly ohrozit některou ze skupin aktiv.

5. Analýza hrozeb a zranitelnosti

Hodnocení každé jedné hrozby probíhá přímo v souvislosti s každou skupinou aktiv. Určí se, jaká je úroveň hrozby k danému aktivu a do jaké míry je aktivum zranitelné vůči takovéto hrozbě. Výsledkem analýzy hrozeb a zranitelnosti je soupis dvojic hrozba-aktivum, u kterých je určena úroveň hrozby a zranitelnosti.

6. Pravděpodobnost jevu

U většiny jevů nemáme tušení, zda k němu dojde, či nikoliv. Proto se k jevu doplňuje zápis o tom, jaká je pravděpodobnost, že daný jev nastane. Je třeba určit, zda je tento jev náhodný nebo ne, do jakého intervalu pravděpodobnosti ho zařadit nebo zda ho lze úplně vyloučit. V této souvislosti hovoříme také o závislých jevech nebo podmíněné pravděpodobnosti, kdy pravděpodobnost výskytu jednoho jevu je podmíněna výskytem jevu jiného.

7. Měření rizika

Pro analýzu rizika jsou často používány veličiny, které nelze přesně měřit. Proto se využívá odhadu expertů, kteří svůj názor zakládají na svých dosavadních zkušenostech. Riziko bývá charakterizováno jako možnost nepříznivé odchylky od požadovaného výsledku, proto stupeň rizika bude měřen pomocí pravděpodobnosti této nepříznivé odchylky.

Někdy se používají i termíny více rizika a méně rizika. Tak je označována možná velikost ztráty (Smejkal, Rais, 2013).

2.2.3 Krizový scénář

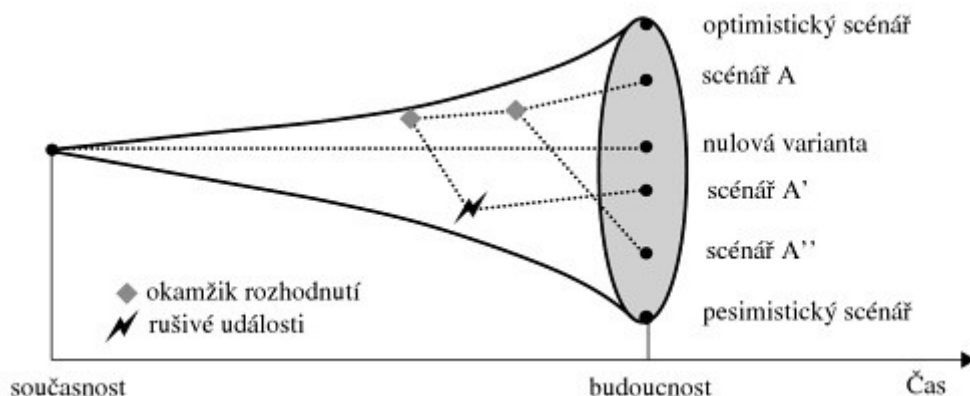
Krizový scénář popisuje situační sled v určitém časovém úseku, věnuje se určité události nebo plánu postupu. Jeho cílem je znázornit možný stav v budoucnu, jednoduše to, co by se mohlo eventuálně stát. Není to tedy jasná stoprocentní předpověď, ale pouze pravděpodobnostní odhad, postavený na dosavadních událostech a zkušenostech (Zuzák, Königová, 2009).

Krizový scénář následuje po vypracování analýzy rizika. Popisuje potenciální krize, ke kterým by mohlo dojít a nastiňuje jejich pravděpodobný průběh. S krizovým scénářem souvisí krizový plán, který by na něj měl navazovat. Krizový management reaguje na krizi obvykle reaktivním přístupem, tedy začíná pracovat až poté, co krize vypukla. Trendem současnosti je snaha o zavedení preventivního přístupu, tedy aby se krizi aktivně zabraňovalo ještě před jejím vznikem. Ideálním řešením by tedy bylo spojit tyto dva přístupy – reaktivní a proaktivní (Mikušová, Papalová, 2014).

Metoda scénářů

Cílem této metody je pokusit se předurčit budoucí stav při rozdílných podmínkách za využití různých variant obrazů budoucnosti. Je to jako představit si trychtýř, který vychází z bodu, který představuje současný stav. Různé varianty situací, které se mohou stát v budoucnu, pak pomyslně otevírají tento trychtýř různými variantami vývoje. Tento princip je znázorněn na následujícím obrázku 2.2.

Obr. 2.2 Princip metody scénáře



Zdroj: Tomek, Vávrová, 2009, s. 96.

Postup při využití metody scénářů má několik kroků.

- „Definice a strukturalizace předmětu zkoumání (formulace problému),
- Strukturalizace okolí, resp. podniku,
- Popis současného stavu a trendu,
- Shrnutí trendů do konzistentního přijatelného souboru,
- Volba a interpretace scénáře,
- Identifikace rušivých událostí a jejich prověření,
- Analýza důsledků vzhledem k předmětu zkoumání,
- Prosazení výsledků“ (Tomek, Vávrová, 2009, s. 96).

Přínosem metody je uvědomělé srovnání se s možnými vlivy potažmo jejich vývojem. Metoda scénářů přinutí podívat se na možné varianty stavu v budoucnosti a detailně je jednotlivě prozkoumat. Tím pádem dochází k redukci rizika, že by se opomenul některý důležitý směr vývoje (Tomek, Vávrová, 2009).

Scénáře jsou založeny na matematickém modelování, v tomto se liší od prognóz. Vytváří různé možnosti budoucnosti za pomoci odborníků. Doplňující metodou k metodě

scénářů je *What-if analysis*, tedy analýza založená na otázce Co když? Cílem je hledat i pesimističtější možnosti vývoje, tak, aby byl podnik připraven na vše. Krizový scénář je tedy podkladem pro krizový plán. Jeho největší nevýhodou je, že odhad budoucího vývoje se může od skutečného vývoje v budoucnu značně lišit (Mikušová, Papalová, 2014).

2.2.4 Krizový plán

Krizový plán tvoří souhrn postupů, které slouží k vyřešení různých anticipovaných událostí, které se hodnotí po provedení rizikové analýzy. Obecně obsahuje cíl, kterého je záhodno dosáhnout a zásahy, které jsou k jeho dosažení třeba. K tomuto cíli a zásahům jsou v krizovém plánu obsaženy příslušné údaje. Zásahy k řešení situace by měly být v plánu řazeny chronologicky. Nejlepším znázorněním by bylo logické schéma, to je ale z hlediska potřeby rychlé využitelnosti nepraktické. Dalším možným řešením je krizový plán vytvořený za pomoci určité symboliky zpracování dat na PC. Nevýhodou tohoto postupu je ovšem fakt, že pokud nastane krize, tak hrozí, že počítače nebudou fungovat nebo případně budou, ale nikdo nebude mít čas na takovýto typ práce. Tento postup by byl užitečný v případě existence krizového štábu, který by působil mimo krizovou oblast (Smejkal, Rais, 2013).

Krizový plán má za úkol eliminaci rizika. Také by měl zajistit, aby byl podnik schopen rychle a pohotově reagovat na případnou situaci. Měl by mít všechny podstatné informace, tak aby se dala případná krize zvládnout. Zároveň by ale neměl být příliš obsáhlý. Krizový plán se sestavuje v rámci několika kroků.

- **Řešení předvídatelných situací.** Je třeba, aby podnik přesně definoval řešení potenciálního vývoje z věcného, časového a finančního hlediska a stanovil případné intervence.
- **Zmapování prostředků.** Získávání informací ze všech dostupných zdrojů, tedy pomocí lidských zdrojů, financí, technických pomůcek, s využitím médií a vztahů se zainteresovanými orgány. Dalším krokem je tyto informace zabezpečit a zajistit jejich mobilizaci.
- **Identifikování rolí.** Důležitým krokem je identifikovat role jednotlivých osob krizového týmu a jejich vzájemných vztahů.
- **Personální obsazení krizového týmu.**
- **Krizová komunikace.** Stanovení určitých pravidel pro krizovou komunikaci, jaký je její obsah, způsob a síť (Mikušová, Papalová, 2014).

Krizový plán je v podstatě živý organismus. Je třeba ho pravidelně kontrolovat, upravovat, prověřovat a hlavně nacvičovat tak, aby byl každý důkladně připraven. Do krizového plánu se tak neustále přidávají nové poznatky a aktualizace v důsledku měnících se podmínek – tedy neustálá riziková analýza. Pravidelné aktualizace slouží k udržení krizového plánu platného a účinného. V případě změny vnitřního nebo vnějšího okolí podniku musí dojít k okamžité aktualizaci plánů.

Příkladem krizového plánu, jehož cílem je udržet firmu na trhu může být tento plán, složený ze čtyř částí.

- 1. Plán řešení nouzové situace.** Jedná se o prvotní reakci na vzniklou situaci. Začíná hned po zjištění krizového stavu a týká se nejbližších minut, popřípadě hodin. Jeho cílem je zejména ochrana, ať už osob nebo majetku. Dalším úkolem tohoto plánu je zamezit dalšímu šíření krize a ochrana zásadních aktiv podniku. Zde je klíčové rozdělení rolí, tedy kdo, co a kdy má dělat.
- 2. Plán udržení na trhu.** S využitím veškerých dostupných prostředků a způsobů má tento plán udržet zákazníky. Nějakým způsobem je také nutné informovat stakeholdery o vzniklé situaci a o tom, jak bude dále řešena. Časový horizont by neměl překročit několik dnů.
- 3. Plán znovuzahájení činnosti.** Cílem tohoto plánu je obnovit činnost podnikání. Postupně by se měla vrátit na původní úroveň v daném časovém úseku při efektivním využití dostupných zdrojů. Součástí tohoto plánu by měl být i způsob financování a řízení finančních toků, než se dosáhne původního stavu podniku. Časový horizont tohoto plánu je delší, může být v řádu týdnů až měsíců. Podnik by se však měl snažit tuto část řešení krize zakončit co nejdříve, aby jeho místo na trhu nepřevzala konkurence.
- 4. Plán nápravných opatření.** Tento plán slouží jako poučení z prožití krize. Měl by podnik připravit na další potenciální krize s využitím získaných zkušeností a poznatků (Smejkal, Rais, 2013).

2.2.5 Krizový tým

Je nemožné, aby pouze jedna osoba zvládla všechny nezbytné úkoly, které vyžaduje efektivní vyřešení krize. Nezáleží na rozsahu ani na velikosti krize, vždy je třeba více lidí s různým rozsahem působnosti a s různým zaměřením k tomu, aby se pokryly veškeré aspekty krize. Nicméně to, jaký přístup ke krizi tým zvolí, je klíčové.

Krizový tým by měl být skupinou lidí s potřebnými znalostmi, kteří krizi vyřeší rychle a efektivně a to jak na úrovni organizační tak i na té projektové.

Členové týmu musí být odolní vůči stresovým situacím a být schopni v takové vypjaté situaci efektivně fungovat jako tým a vzájemně spolupracovat. Rozhodnutí, která jednotliví členové týmu musí neustále dělat, by měla být prováděna rychle, jelikož krize jim nedovolí takový luxus, jako je několik hodin na konferenci s diskuzí plusů a mínusů každé jednotlivé varianty a poté hlasování o té nejvhodnější. Právě časová tíseň je největším nepřítelem krizového týmu, stres se navíc kumuluje zrychlujícím se tempem a ve spojení s informačním vakuem v počátcích krize se může zdát některým lidem stres neúnosný.

Jednotliví členové týmu proto musí být pečlivě vybíráni na základě toho, jak reagují pod tlakem. Případy, kdy se naplní nejhorší možná varianta vývoje, se ukážou jako situace, kdy se mění chování a jednání jednotlivců. Stres vyvolaný krizí, zejména pokud se jedná o situaci, kdy dochází k ohrožení lidských životů, může vyvolat emoce a reakce, které nejsou jinak v každodenním pracovním životě běžné. Může docházet k následujícím situacím:

- Vedení a vysoce postavení pracovníci nezvládnou krizovou situaci, která je paralyzuje a oni tak nejsou schopni dělat potřebná rozhodnutí, což způsobí, že se stanou součástí problému.
- Běžné vedení společnosti je v krizi často odvoláno a nastupuje krizový tým. Někteří pracovníci v podniku se mohou během krize (případně i po ní) cítit nepohodlně. Po nástupu krizového týmu se náhle mění hierarchie v organizaci, mnohdy velmi radikálním způsobem. Níže postavení pracovníci podléhají znenadání jiné autoritě, která je postavena výše, než jejich dosavadní vedoucí. Krizový management často spojuje do týmu lidi s rozdílnou úrovní autority. Takovéto organizační přesuny se mohou stát také součástí problému.
- Problematické vlastnosti a rysy jednotlivců se mohou během krize ještě více zhoršit. Lidé, kteří mají sklon být nervózní za normální situace, se mohou začít projevovat ještě více, agresivní chování se ještě zhorší a plaché a nejisté osoby ustoupí úplně. Změny chování pracovníků se také mohou stát součástí krize (Reid, 2000).

Složení krizového týmu je také třeba věnovat zvýšenou pozornost. Ideální počet členů se pohybuje okolo 5-7 členů. Tento počet se volí hlavně z důvodu hladkého průběhu komunikace. Nicméně je důležité také přihlédnout k velikosti podniku. V týmu by neměl chybět vlastník podniku, experti z různých úrovní a oblastí podniku (také s přihlédnutím k velikosti podniku) a dále tiskový mluvčí (Zuzák, Königová, 2009).

Klíčové je sjednocení krizového týmu tak, aby spolupracoval bez problémů. Prvky ke sjednocení jsou hlavně:

- směřování ke společnému cíli, důvěra v takový cíl a loajalita,
- uznání krizového manažera, důvěra v jeho schopnosti, znalosti a dovednosti a poslušání jeho příkazů a rozhodnutí,
- disciplína,
- smíření se s vysokým pracovním tempem a nasazením,
- dokonalé plnění daných úkolů efektivně a v co nejkratším časovém úseku,
- tolerance mezi členy týmu a snadná komunikace (Chalupa, 2012).

Co se týče samotné pracovní náplně krizového týmu, mezi jeho hlavní činnosti patří zejména:

- „*potvrzení identifikace krize,*
- *řešení krizové situace,*
- *vyhodnocení průběhu řešení krizové situace,*
- *spolupráce na tvorbě a aktualizaci krizového plánu,*
- *pravidelný trénink členů krizového týmu,*
- *příprava zaměstnanců na potenciální krizovou událost* (Mikušová, Papalová, 2014, s. 126).

2.2.6 Systém včasného varování

Systém včasného varování (*early warning system*), někdy také *emergency broadcast system* (systém nouzového vysílání), je opatření, které přináší informace již před nebo v počátcích krize tak, aby mohla být provedena patřičná opatření. Tento termín se nepoužívá jen v souvislosti s krizovým managementem. Například vědci ho používají k odhalení hrozby a komunikaci mezi krizovými manažery a veřejností.

Systém včasného varování je však mnohem komplexnější. Existují lineární modely k identifikování klíčových oblastí a informačních kanálů. Modely předvídají počátek krize,

analyzují data a dochází ke kontaktování krizových manažerů. Ti pak musejí rozhodovat o tom, zda je nutné informovat media a veřejnost před krizí a doporučit případné opatření (Penuel, Statler, Hagen, 2013).

Každý podnik a organizace má svůj specifický systém včasného varování, neexistuje jeden univerzální. Systém by měl pracovat nepřetržitě, aby nedošlo k zanedbání některé hrozby. Také by se měl neustále aktualizovat a zdokonalovat tak, aby byl schopen reagovat na každou možnou vzniklou situaci (Mikušová, Papalová, 2014).

V podnicích se případná krize nejčastěji dotýká finanční oblasti. Jako upozornění pro systém včasného varování mohou sloužit například tyto identifikátory:

- 1. Podíl vlastního kapitálu.** Německá národní banka provedla studii, při které bylo zjištěno, že u 82% konkurzních případů byl podíl VK při poslední roční uzávěře menší, než 10%.
- 2. Rentabilita.** Rentabilita vychází ze zisku před zdaněním, přičemž výsledek nám řekne, kolik procent obrátu bude tvořit zisk. U 68% konkurzních případů bylo zjištěno, že ziskovost se pohybovala pod úrovní 1%.
- 3. Rychlá likvidita.** Ukazatel rychlé likvidity zjišťuje platební schopnost podniku. Výpočet se provádí tak, že se vydělí oběžná aktiva bez zásob krátkodobými závazky. Výsledek by se měl pohybovat v intervalu 1 – 1,5. Kritická je hodnota pod 1 (Zielke, 2006).

Struktura systému včasného varování

Struktura systému vychází z potřeby identifikace symptomů jak prostředí uvnitř podniku, tak i vnějšího prostředí okolo podniku. Signály při vytváření struktury mohou být kvantifikovatelné nebo nekvantifikovatelné.

Obr. 2.3 Struktura systému včasného varování

Symptomy krize	<i>kvantifikovatelné</i>	<i>nekvantifikovatelné</i>
<i>postihnuté uvnitř projektu</i>	A	B
<i>postihnuté vně projektu</i>	C	D

Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, s. 147

Struktura systému včasného varování je tvořena čtyřmi kvadranty.

- **Kvadrant A.** V kvadrantu A jsou obsaženy kvantifikovatelné údaje, které vznikají uvnitř podniku. Každá firma sleduje více rozdílných ukazatelů. Ukazatele by měly být voleny dle klíčových procesů. Krize vznikající v souvislosti s těmito klíčovými procesy pak mohou podnik ohrozit nejvíce.
- **Kvadrant B.** Kvadrant B obsahuje slabší kvantifikovatelné údaje vyskytující se uvnitř podniku. Jsou to většinou pouhé náznaky nějakého problému, které mohou pro každého evokovat něco jiného. Jedná se o záležitosti přímo na pracovišti, proto je horší jejich identifikace (Zuzák, Königová, 2009).
- **Kvadrant C a D.** V těchto kvadrantech jsou obsaženy změny kvantifikovatelné i nekvantifikovatelné týkající se vnějšího okolí podniku. Týkají se změny v postojích stakeholderů, kteří mají zájem na úspěšném chodu podniku a případná krize by je také ovlivnila (Mikušová, Papalová, 2014).

2.3 Analýza ohrožení podniku

Pokud se chce podnik krizím co nejvíce vyhnout, je nutná krizová prevence. Při analýze ohrožení podniku dochází k vyhledávání krizových ohnisek, následně se analyzuje potenciální ohrožení a charakterizují se krizové strategie, které připadají v úvahu.

2.3.1 Krizová prevence

Každý podnik na jakémkoliv trhu je vystaven mnoha hrozbám. Navíc prostředí organizace se neustále mění, takže přináší nestabilitu. Slabé stránky organizace podléhají hrozbám okolí. Problémem každého podniku je pozdní identifikování případné hrozby. Krize pak přichází náhle a nečekaně. V takovém případě pak vedení reaguje pomalu v důsledku

šoku ze vzniklé situace. Právě v takové chvíli je nutná reakce rychlá, vedení se musí snažit co nejrychleji a nejefektivněji eliminovat důsledky. V této fázi je to těžké, když na krizi podnik není připraven. Proto je třeba se připravovat na možnou krizi ještě před tím, než vůbec krize vznikne.

Pro prevenci krize je důležité eliminování možnosti vzniku krizové situace, popřípadě oslabit průběh krize. K tomu je třeba identifikovat místa, odkud by krize mohla přijít, identifikovat možné příčiny vzniku a také faktory, díky kterým krize vůbec vznikla. Dále je třeba stanovit opatření pro další případné krize a tato opatření pravidelně aktualizovat.

Krizová prevence má tři základní kroky:

- Vyhledávání ohnisek krize,
- Analýza ohrožení,
- Výběr strategie (Mikušová, Papalová, 2014).

2.3.2 Ohniska krize

Ohniska krize jsou krizové situace, které podniku hrozí. Podnik by měl v rámci prevence tato ohniska aktivně vyhledávat. Není ovšem pravděpodobné, že by podnik dokázal identifikovat veškerá ohniska, která mu hrozí. Samozřejmě je jasné, že čím je nižší počet ohnisek, které jsou podniku neznámé, tím lépe pro podnik, protože tím pádem bude podnik jistější při přípravě na potenciální krizi.

Ohniska krize mohou přicházet buď z vnitřního prostředí podniku, tedy z jeho slabých stránek, nebo z vnějšího prostředí, tedy z hrozeb v okolí podniku (Mikušová, Papalová, 2014).

Hrozby z vnějšího okolí jsou identifikovány a analyzovány pomocí různých metod. Mezi tyto metody a techniky patří PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza 4C, BCG matice nebo například SHELL matice.

Vnitřní prostředí podniku je analyzováno pomocí metody 7S (nebo rozšířenou verzí 8S), finanční analýzou, popřípadě metodami jako je brainstorming, brainwriting nebo myšlenkové mapy. Pro celkové zhodnocení silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku je nejvhodnější SWOT analýza (Mallya, 2007).

Potenciální ohniska z vnitřního prostředí

- *„Personální - dělníci, management, bezpečnostní školení, profesní struktura, fluktuace,*
- *finanční – likvidita, nákladovost, ziskovost,*

- *logistika – stav a struktura zásob, provázanost výroby,*
- *výroba – technologie, dodržování bezpečnostních postupů,*
- *marketing – propagace,*
- *výzkum – výhody oproti konkurenci, zavádění inovací, atd.“ (Mikušová, Papalová, 2014, s. 176).*

Potenciální ohniska z vnějšího prostředí

- *„Dodavatelé – kvalita dodávek, spolehlivost,*
- *odběratelé – smluvní vztahy, jejich počet, závislost,*
- *situace na trhu – klesající poptávka,*
- *konkurence – podíl na trhu, kartelové dohody,*
- *právní rámec – nové, zpřísněné bezpečnostní předpisy, ekologické zákony, změna daňových zákonů“ (Mikušová, Papalová, 2014, s. 176-177).*

2.3.3 Analýza ohrožení

Analýza ohrožení je v ideálním případě prevencí vzniku krize, případně přípravou na přicházející krizi. Pomocí analýzy se pokoušíme předpovědět krizi, zda bude vycházet z vnitřního prostředí organizace nebo zda se bude jednat o ohrožení vnější (Malach, 2004).

Poté, co podnik stanoví možná ohniska krize, může přistoupit k samotné analýze. Tato analýza má několik kroků.

- 1. Popis neobvyklé události.** Sice již byla nalezena ohniska krize, ale to o samotné situaci, která by mohla nastat, nic nevypovídá. Ke každému potenciálnímu ohnisku musí být popsána a definována krize, která by mohla nastat.
- 2. Určení období možného vzniku neobvyklé události.** Jedná se o určení období, kdy je uvažováno o tom, že dané ohnisko by mohlo vyústit v krizi. V delším časovém horizontu je větší pravděpodobnost vypuknutí krize. Délka se stanovuje v řádu let.
- 3. Stanovení pravděpodobnosti vypuknutí krize.** Vychází se z možnosti nastání dané situace. Stanovit pravděpodobnost je velmi obtížné. Opírat se lze o zkušenosti a matematické postupy. Využívá se také skupinová diskuze specializované skupiny odborníků. Pravděpodobnost vzniku krize se pak rozděluje do tří částí:
 - **Malá pravděpodobnost (0-33%),**
 - **Střední pravděpodobnost (34-67%),**

➤ **Vysoká pravděpodobnost (68-100%).**

4. Vymezení možných účinků krize. Po určení pravděpodobnosti vzniku krize je dále důležité stanovit možné účinky krize na podnik. Zpravidla se účinky dělí do tří skupin:

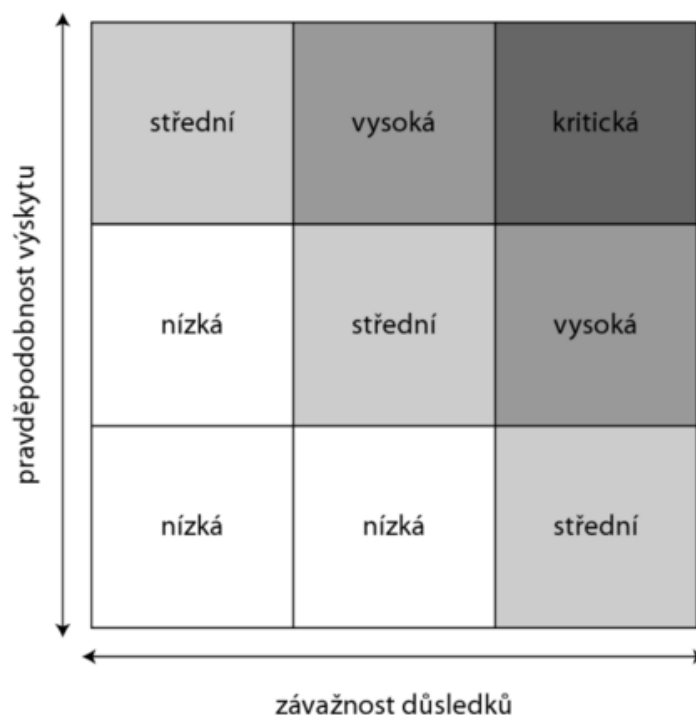
- **Negativní účinky** – horší výsledky, ale není ohrožena existence.
- **Účinky ohrožující existenci** – zřetelné a významné účinky krize, může dojít k ohrožení existence podniku.
- **Zničující účinky** – v případě nástupu krize je jisté, že podnik krizi nepřežije.

Toto dělení možných účinků krize je však dosti nepřesné, proto je zde ještě možnost využít stupnici účinků v rozmezí 1 – 10, kde 1 je nejmenší účinek a 10 je nejsilnější účinek.

- **Negativní (0-3,3),**
- **Ohrožující existenci (3,4-6,6),**
- **Zničující (6,7-10).**

5. Určení stupně ohrožení podniku. Pokud zjištěnou pravděpodobnost znázorníme na vertikální ose a zjištěné účinky na horizontální, získáme tzv. krizovou matici (Obr. 2.4). Do krizové matice se zaznamenávají všechna zjištěná ohniska. Podle počtu ohnisek pak můžeme určit ohrožení podniku – velmi silné, silné, střední a relativně malé ohrožení (Zuzák, Königová, 2009; Zuzák, 2004; Mikušová, Papalová, 2014).

Obr. 2.4 Krizová matice



Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, str. 87.

2.3.4 Krizové strategie

Krizová strategie obvykle závisí na výsledcích předcházející analýzy ohrožení. Podnik může zvolit jednu z možných strategií.

1. **Řešení krize až po jejím vzniku.** Tato strategie se uplatňuje u krizí, kde je malá pravděpodobnost vzniku a menší předpokládané účinky na podnik.
2. **Krizové plány.** Celkové ohrožení podniku se dá eliminovat aktivní tvorbou alternativních plánů pro řešení krizových situací. Používá se u středně pravděpodobných krizí, které by v případě nástupu neohrozily životaschopnost podniku.
3. **Odstranění ohnisek možných krizí.** Jedná se o ohniska, která by potenciálně mohla ohrozit existenci podniku (Malach, 2004).

Realizace strategie

Co se týče konkrétního řešení krizové situace v podniku, zde je několik možných řešení vzniklé situace.

- **Odstraňování ohnisek krize** prostřednictvím investic do výroby, popř. omezení výroby některého z výrobků nebo služby, které krize aktuálně ovlivňuje.

- **Omezení celkového ohrožení** prostřednictvím včasného odhalení krize a zamezení jejího dalšího rozšíření. Využívá se například diverzifikace produktů, uvedení nových výrobků do prodeje nebo investic do dodatečných technologií. Dalším krokem je vytvoření krizového plánu. Ten by měl obsahovat věcné, časové i finanční aspekty řešení jednotlivých variant vývoje krizového scénáře. Dále by měl stanovit prostředky k vyřešení krize a vzájemné propojení těchto prostředků.
- **Zvládnutí vzniklé krize** závisí také na pověsti a image podniku a také na tom jak rychle je schopna zavést příslušná opatření. Pokud je krize v takovém rozsahu, že je třeba založení krizového týmu, je třeba dosadit vedoucího týmu a nominovat jeho týmové pracovníky. Tito pracovníci se přestávají věnovat svým rutinním úkolům a začínají řešit úkoly, které vznikly v souvislosti s nástupem krize. Důležité je dále stanovení informačních kanálů a způsobu přenášení informací. Také by se měly stanovit technické, lidské i finanční prostředky pro přenos informací od krizového týmu k majitelům podniku a pak dále k veřejnosti (Malach, 2004).

2.4 Analýza okolí podniku

Okolí podniku je v následující části analyzováno za pomoci několika metod a analýz. Vnější prostředí podniku je definováno prostřednictvím PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. K analýze vnitřního prostředí podniku je využita metoda 7S a Finanční analýza. Tyto metody jsou doplněny SWOT analýzou, která se věnuje jak vnitřnímu tak i vnějšímu okolí podniku.

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza se používá k definování makrookolí podniku. Zabývá se faktory politickými, legislativními, ekonomickými, sociálními, kulturními i technologickými. PEST analýza veškeré tyto faktory působící na podnik z vnějšku rozděluje do čtyř skupin.

- **Politicko-právní faktory.** Zahrnuje systém společnosti, ve kterém se podnik vyskytuje. Patří sem politická situace dané země i okolních států a působení jednotlivých politických stran.
- **Ekonomické faktory.** Podnik je velkou měrou ovlivňován ekonomickou situací dané země a hospodářskou politikou státu. Konkrétně sem řadíme faktory jako je nezaměstnanost, inflace, HDP, úrokové sazby nebo tempo růstu ekonomiky.

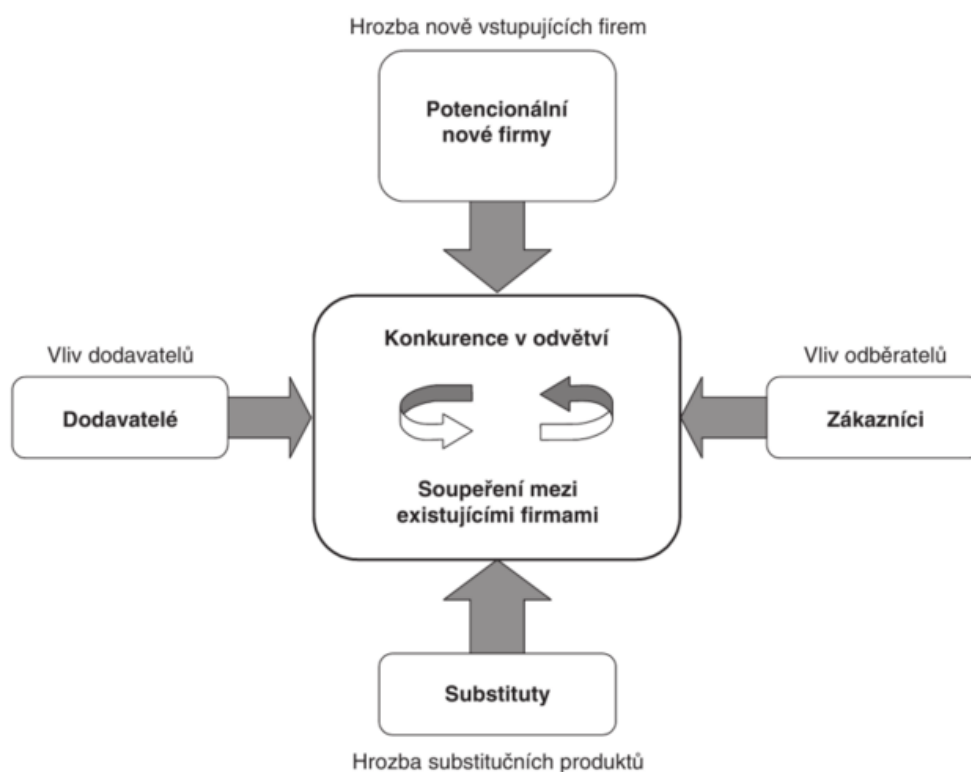
- **Sociální a kulturní faktory.** Podnik ovlivňuje i společnost. Konkrétně pak její struktura, skladba a kulturní zvyky.
- **Technické a technologické faktory.** Do této skupiny faktorů se řadí faktory jako je úroveň technologických změn a inovace (Srpová, Řehoř, 2010).

PEST analýza má několik různých variant. Může mít podobu STEP nebo rozšířené verze SLEPTE nebo PESTLE. Podoba PEST analýzy SLEPTE (Social, Legislative, Economic, Political, Technological/technical and Ecologic factors), je rozšířením původní verze o legislativní a ekologické faktory. Legislativní faktory zahrnují například daňové zákony, antimonopolní zákony, občanský zákoník, regulování importu a exportu. Ekologické faktory představují faktory jako je ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj, obnovitelné zdroje energie a globální oteplování (Mallya, 2007).

2.4.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Důležité pro zajištění úspěšného rozvoje firmy je zjistit jeho postavení v okolním podnikatelském prostředí. Porter v roce 1980 zjistil, že konkurence v daném odvětví je závislá na tom, jakou vyjednávací sílu mají dodavatelé, odběratelé, konkurence a jaké je nebezpečí výskytu substitutů za nabízené výrobky a služby a také jaká je úroveň soupeřivosti mezi podniky. Proto Porter sestavil pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který je znázorněn na obrázku 2.5 (Mallya, 2007).

Obr. 2.5 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: Kozel, 2006, s. 30.

Jak vysoký bude potenciální zisk daného odvětví a jaká bude jeho přitažlivost, záleží na síle konkurence. Tento pětifaktorový model znázorňuje pět sil, mezi kterými jsou vazby. Pokud se tedy změní jedna ze sil, může to mít účinek na ostatní čtyři síly.

Díky těmto konkurenčním silám mohou vzniknout tato ohrožení:

- **Intenzivní konkurence v daném odvětví**

Trh je pro vstupující i stávající konkurenci méně atraktivní, jestliže je v něm více významných konkurentů, popř. když klesá tempo růstu prodeje. V takovémto případě nemůže podnik naplno využívat výrobní kapacitu. Navíc jestliže jsou bariéry pro výstup z odvětví příliš velké, podniky jsou nuceny zůstat i když to pro ně přestává být výhodné a dochází např. k cenovým válkám.

- **Nově vstupující podniky**

V případě, že je pro podnik obtížné do odvětví vstoupit (bariéry vstupu jsou velké), podnik může získat vysoký zisk, nicméně je zde hrozba, že v případě neúspěchu budou bariéry výstupu rovněž vysoké. V případě, že jak bariéry

vstupu, tak výstupu jsou nižší, podnik zpravidla čelí hrozbě nízké rentability. Za předpokladu, že bariéry vstupu jsou nízké a výstupu vysoké, může být následkem strnutí kapacit i příjmů.

- **Substituční produkty**

Substituční produkty mohou nahradit výrobky a služby firmy. Tím pádem omezují ceny a následně zisk podniku. Proto je záhodno sledovat trend cen konkurenčních produktů.

- **Rostoucí vliv dodavatelů**

Dodavatelé stanovují cenu a objem jejich dodávek, čímž mají na firmu značný vliv. Tento vliv se ještě násobí v případě, že je dodavatel koncentrovaný a organizovaný, nejsou k dodávanému zboží substituty nebo je změna dodavatele příliš náročná.

- **Rostoucí vliv odběratelů**

Zákazníci mohou také velkou měrou ovlivňovat podnik. Mohou požadovat nižší cenu, vyšší kvalitu a celkově mohou způsobovat napětí mezi konkurenty. Stejně jako u dodavatelů platí, že jejich vyjednávací síla se zvyšuje tím, čím jsou organizovanější a jednotnější a při existenci substitučních výrobků (Kozel, 2006).

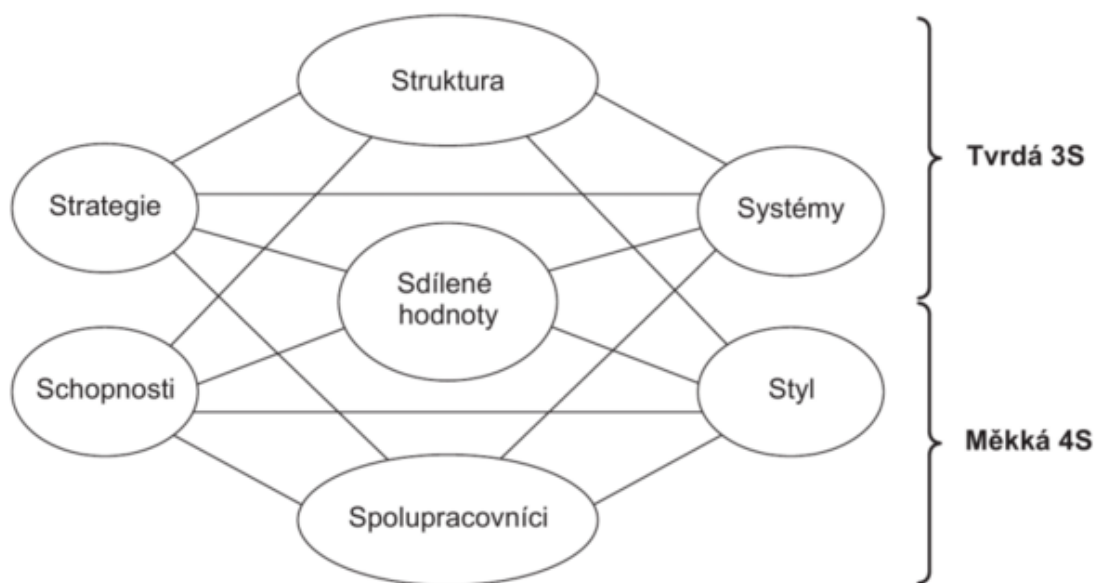
2.4.3 Analýza 7S

Tento model vznikl v 70. letech ve firmě McKinsey. Jeho úkolem bylo pomoci manažerům při změnách v organizaci. Aby byla každá potřebná změna provedena efektivně, je třeba se soustředit na všechny faktory současně. Model je pojmenován podle počátečních písmen všech sedmi faktorů, tedy:

- **Strategy** (Strategie),
- **Structure** (Struktura),
- **Systems** (Systémy),
- **Style** (Styl vedení),
- **Staff** (Spolupracovníci),
- **Skills** (Schopnosti),
- **Shared values** (Sdílené hodnoty).

Při implementování nové strategie je třeba, aby podnik bral v úvahu všech 7 faktorů. Těchto 7 faktorů je vzájemně provázáno, proto management musí dbát na každý jeden z nich. Schéma modelu 7S je znázorněno na obrázku 2.6 (Mallya, 2007).

Obr. 2.6 Model 7S



Zdroj: Mallya, 2007, s 73.

Faktory se dělí na „tvrdá S“ a „měkká S“. Mezi „tvrdá S“ patří strategie, struktura a systémy. Mezi „měkká S“ patří schopnosti, spolupracovníci, styl a sdílené hodnoty.

Strategie – způsob, jakým podnik dosahuje svých vizí a cílů a jak si poradí s potenciálními ohroženími a příležitostmi.

Struktura – obsahová i funkční forma uspořádání organizace (nadřízený/podřízený), kontrolních systému a způsoby sdílení informací.

Systémy – formální i neformální procesy při řízení činností, zahrnují systémy kontrolní, informační, inovační, atd.

Spolupracovníci – lidské zdroje podniku (rozvoj, kvalifikace, školení, motivace, chování, atmosféra v podniku).

Schopnosti – znalosti, zkušenosti a kompetence lidí uvnitř organizace, nejedná se pouze o jednotlivce, ale zejména o synergický efekt, který vytváří pracovníci dohromady.

Styl – přístup vedení k řízení a řešení problémů, které se vyskytnou.

Sdílené hodnoty – ideje, fakta a principy, které jsou respektovány jak zaměstnanci firmy, tak i dalšími zájmovými skupinami, které mají zájem na úspěchu podniku (Mallya, 2007).

2.4.4 Finanční analýza

Finanční analýza systematicky využívá získaná data, která jsou čerpána zejména z finančních výkazů. Takovéto analýzy mají za úkol hodnotit data minulé, zrekapitulovat data současná a předvídat data budoucí.

Předpokladem každé finanční analýzy je zjistit informace, které pomohou při rozhodování managementu o podniku. Finanční analýza vychází z účetnictví, které poskytuje přesné hodnoty, nicméně tyto hodnoty jsou do značné míry statické, vztahují se tedy k jednomu určitému časovému okamžiku. Finanční analýza přenáší tato statická data do dynamické podoby, takže je možné s jejich pomocí vyhodnotit finanční zdraví podniku (Růčková, 2011).

Poměrové ukazatele

Jak už bylo řečeno, v účetních výkazech najdeme absolutní hodnoty. K analyzování vazeb mezi ukazateli je nutné dát hodnoty do poměrů, čímž vzniknou poměrové ukazatele. Metoda poměrových ukazatelů je vcelku hojně využívána a jedná se o metodu takřka univerzální. Je velmi dobře využitelná v praxi. Finanční analýza nemá jednotnou schválenou formu, proto je dobré se při jejím zpracování zaměřit na řešený problém, popřípadě účel, za kterým je finanční analýza sestavována.

Nejčastěji využívané poměrové ukazatele jsou rozděleny do těchto skupin:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu (Kislingerová, 2010).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (ziskovosti, výnosnosti) slouží k měření výkonnosti vedení i celého podniku. Ukazují ziskovost, kterou management může získat pro stakeholdery. Existují tři ukazatele rentability (Mallya, 2007).

$$\text{Rentabilita tržeb ROS} = \frac{EBT}{\text{Tržby}} \quad (2.1)$$

Rentabilita tržeb neboli zisková marže (*Return of Sales*, ROS), se vypočítá jako zisk po zdanění (EBT) vydělený tržbami. Výsledek znázorňuje zisk na korunu obratu.

$$\text{Rentabilita aktiv ROA} = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.2)$$

Rentabilita aktiv (*Return of Assets*, ROA) získáme poměrem provozního zisku (EBIT) k celkovým aktivům podniku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (*Return of Common Equity*, ROE) stanovíme jako poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu (Smejkal, Rais, 2013).

Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity se zjišťuje efektivita využití zdrojů podniku, neboli jak dokáže podnik hospodařit se svými aktivy (Mallya, 2007).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}} \quad (2.4)$$

Obrat stálých aktiv vyjadřuje, jaká je tržba z běžné činnosti podniku na objem stálých aktiv.

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}} \quad (2.5)$$

Vázanost celkových aktiv znázorňuje produkční efektivitu podniku.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrné zásoby}} \quad (2.6)$$

Pomocí vzorce obratu zásob lze zjistit, zda nemá podnik některá oběžná aktiva delší dobu vázána v nelikvidních zásobách.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\text{Denní spotřeba}} \quad (2.7)$$

Doba obratu vyjadřuje průměrný počet dnů, během nichž jsou zásoby vázány v podniku, než dojde k jejich spotřebování nebo nejsou prodány (Smejkal, Rais, 2013).

Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti může firma zjistit, zda je finančně stabilní. Znázorňuje rozsah financování podniku dluhy a vklady akcionářů. Zjistíme tedy obecně míru zadluženosti podniku (Mallya, 2007).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.8)$$

Celková zadluženost se vypočítá jako poměr cizího kapitálu a celkových aktiv.

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.9)$$

Finanční nezávislost (někdy také vybavenost vlastním kapitálem) získáme jako podíl vlastních aktiv k celkovým aktivům (Smejkal, Rais, 2013).

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity slouží k určení, zda je podnik schopen vyrovnat své závazky. V případě, že podnik není své závazky schopen plnit, může dojít k úpadku podniku nebo dokonce k ohrožení jeho existence.

$$\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{Obežná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Podnik má dobrou likviditu, jestliže se hodnota běžné likvidity pohybuje v rozmezí 1,7 až 3, popř. 2 až 2,5.

$$\text{Rychlá (pohotovlá) likvidita} = \frac{\text{Obežná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Rychlá (pohotová) likvidita bývá považována za nejdůležitější z ukazatelů likvidity. Znázorňuje totiž, zda je podnik schopen v daném momentu splatit své krátkodobé závazky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční krátkodobý majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.12)$$

Další ukazatel likvidity – okamžitá likvidita – bývá také považován za velmi důležitý. Také vyjadřuje schopnost podniku v daném okamžiku splatit své závazky (Mallya, 2007; Smejkal, Rais, 2013).

2.4.5 SWOT analýza

SWOT analýza mapuje jak vnější tak vnitřní okolí podniku. Jejím cílem je zhodnotit, jestli je stávající strategie účinná a schopná reagovat na potenciální změny nebo ohrožení, i se svými slabými místy. SWOT analýza je teda analýzou silných, slabých stránek a příležitostí a ohrožení. Původně se jednalo o dvě různé analýzy – SW a OT. Začínalo se většinou analýzou OT, protože jsou to podněty z vnějšího prostředí podniku (makroprostředí i mikroprostředí). Následovala analýza SW, tedy analýza vnitřního prostředí firmy.

Obr. 2.7 SWOT analýza

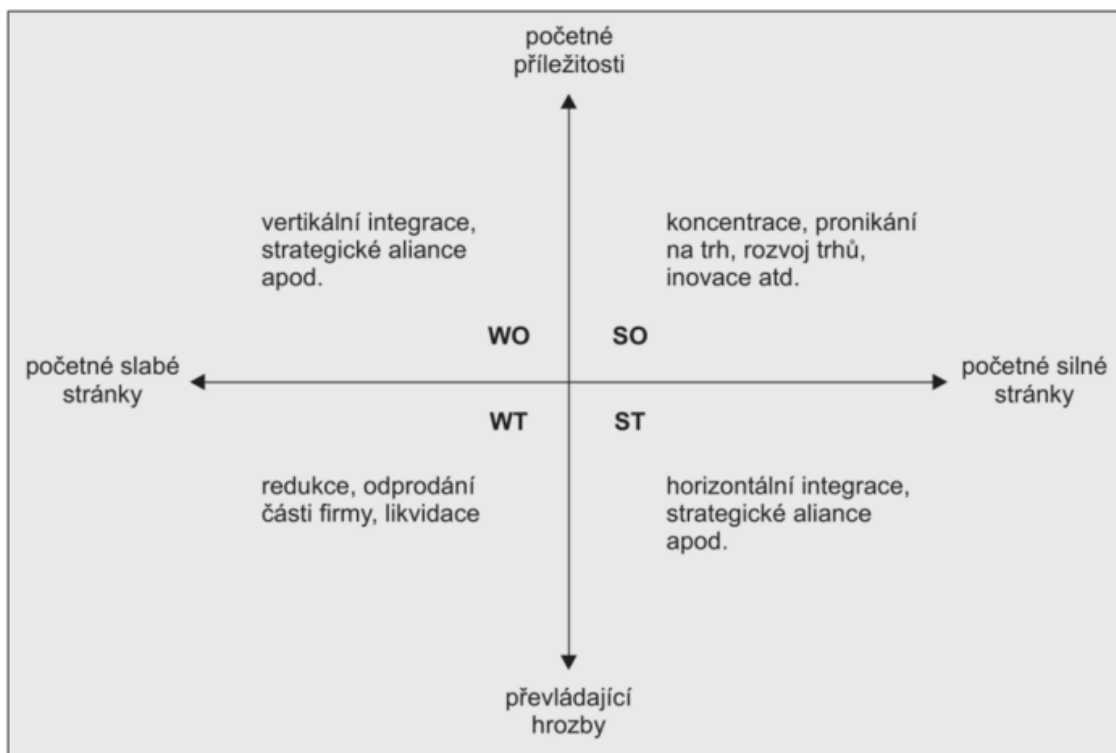
<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103.

Silné a slabé stránky firmy se definují pomocí vnitropodnikových analýz. Může být také využito marketingového mixu 4P – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Vybraným kritériím je přisouzena váha v rozmezí 1 – 5. Dalším krokem je škálování. Nejčastěji je využívána škála – 10 až + 10. Nula v tomto případě znamená, že

vybrané kritérium se neřadí mezi silné ani mezi slabé stránky. Díky tomu může podnik získat přehled o svých silných a slabých stránkách. Následně je pomocí SWOT analýzy koncipována strategie podniku (Obr. 2.8)

Obr. 2.8 Koncipování strategie za použití SWOT analýzy



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 104.

SWOT analýza je velmi oblíbeným nástrojem, má v sobě souhrn více analýz, které se vzájemně kombinují i s jejich výsledky. Tato analýza může být také užitečná k identifikování příležitostí pro využití jedinečných zdrojů nebo kompetencí.

Její nedostatkem je přílišná staticita a značná subjektivita. Navíc pro vytváření marketingových dokumentů nemá až tak velký význam. Bývá někdy nahrazována kvantitativní O-T analýzou, neboli analýzou strategických scénářů (Jakubíková, 2008).

2.5 Metodologie tvorby diplomové práce

Cílem práce je vytvořit krizový profil podniku. Práce má logickou strukturu, nejprve teoretickou část, kde jsou vymezeny, popsány a charakterizovány důležité skutečnosti pro následné praktické zpracování práce.

V teoretické části dochází ke srovnání pojetí zkoumaných problémů prostřednictvím různých zdrojů, ať už jsou to knižní zdroje (ty tvoří základ teoretické části práce) nebo zdroje internetové (doplňkové zdroje). V jednotlivých zdrojích bývají menší odlišnosti, cílem je jejich srovnání. V práci je využita indukce, kdy dochází k teoretickému zobecnění skutečností, které si pak pomocí dedukce ověřujeme v praxi.

V praktické části je nejvíce využívána analýza. Konkrétně jsou to nejčastěji systémové analýzy, které vymezují okolí podniku, ať už se jedná o vnitřní nebo vnější okolí. Pomocí jednotlivých analýz je zkoumaný problém rozložený na části, které jsou pak dále zkoumány. Je použita PEST analýza, Porterova analýza, Analýza 7S, Finanční analýza a SWOT analýza. S analýzami souvisí syntéza, která znamená skládání jednotlivých částí v celek. Analýza a syntéza se v práci prolínají.

PEST analýza a Porterova analýza zkoumají vnější okolí podniku. Analýza 7s se zaměřuje na vnitřní okolí podniku. SWOT analýza se věnuje jak vnitřnímu tak vnějšímu okolí. Hlavním výstupem SWOT analýzy pro potřeby této práce jsou ohrožení podniku, které jsou dále zkoumány. Matematické a statistické metody jsou využity ve Finanční analýze, kdy dochází k časovému srovnání vývoje podniku a následnému vyvození ekonomických závěrů. Dalšími metodami využitými při zpracování praktické části je pozorování, které probíhalo přímo ve zkoumaném podniku a rozhovory s pracovníky.

Pomocí těchto metod je zpracován krizový profil podniku, jsou charakterizována jednotlivá ohniska potenciální krize a možnosti řešení těchto krizí.

3 Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza ohrožení

„Společnost PILANA je tradiční český výrobce řezných nástrojů. Výroba nástrojů v Hulíně byla zahájena v roce 1934 panem Josefem Studeníkem pod původním názvem „První moravská továrna na pily a nástroje“. Dnes značka PILANA spojuje několik vzájemně provázaných firem vyrábějících průmyslové nástroje na dřevo a kovoobrábění, s ročním obratem převyšujícím 1 mld. Kč.

PILANA Karbid vznikla jako nejmladší člen skupiny v roce 2011 vyčleněním střediska „osové nástroje“ z mateřské společnosti PILANA Metal s.r.o. Hlavním předmětem činnosti PILANY Karbid je výroba a servis rotačních nástrojů ze slinutého karbidu pro výkonnostní obrábění kovů. Ve své práci využívá nejmodernější dostupné technologie, špičkové materiály a povrchové úpravy“ (PILANA Karbid, online, cit. 12. 3. 2016).

PILANA Karbid nabízí sériovou výrobu nástrojů, zakázkovou výrobu nástrojů, renovaci otupených nástrojů a v nabídce má i správu výdejních automatů (tzv. toolboxů). Služby firmy jsou nejčastěji využívány v odvětvích průmyslu zabývající se výrobou forem, lisovacích a střízných nástrojů, komponenty pro automobilový průmysl, součásti do leteckého průmyslu, obráběcí a zemědělské stroje, hydraulika, pohony, spojky, převodovky a turbíny, čerpadla a kompresory.

Mezi obchodní partnery společnosti patří např. Škoda, Continental, Shimano, Webi, Elektroline nebo KLEIN Automotive (PILANA Karbid, online, 2016).

3.1 PEST analýza

PEST analýza je v práci využita k určení faktorů, které na podnik působí z vnějšího prostředí, ať už se jedná o makroprostředí nebo mikroprostředí.

Politické faktory

Společnost PILANA Karbid s.r.o. se nachází na území ČR, proto je situací země značně ovlivňována. Musí dodržovat zákony upravující podnikání a zákony, které upravují právní podobu společnosti s ručením omezeným. Samozřejmě se musí také řídit zákoníkem práce. Důležitým zákonem je i zákon o ochraně spotřebitele. Podnik musí sledovat vývoj daňových sazeb.

Zákony upravující podnikání a tedy i právní podobu společnosti s ručením omezeným byly ještě donedávna obsaženy v obchodním zákoníku. Ten v době své existence často procházel změnami, nejen z důvodu neustálého vývoje ekonomiky, ale také aby byl v souladu

s právem Evropské Unie. Docházelo i k situacím, kdy nebylo zcela jednoznačné, kterým zákoníkem se v danou chvíli řídit, zda občanským nebo obchodním. Z těchto mnoha důvodů se rozhodlo, že dojde ke zrušení obchodního zákoníku. Soukromé právo se integrovalo do občanského zákoníku. Vznikl tak Nový občanský zákoník NOZ a zároveň s ním vznikl i samostatný Zákon o obchodních korporacích ZOK (platí od 1. 1. 2014). Zákon o obchodních korporacích se soustřeďuje specificky na obchodní korporace, mezi které jako společnost s ručním omezeným patří i PILANA Karbid. Společnost s ručním omezeným upravuje zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Každý podnik se musí také řídit Zákoníkem práce. Zákoník práce upravuje podmínky od zahájení pracovního poměru, přes jeho trvání až po jeho potenciální ukončení. Osahuje ustanovení o pracovní době a době odpočinku, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, odměňování za práci, náhradě výdajů v souvislosti s výkonem práce, překážkách v práci, dovolené a péči o zaměstnance.

Důležitý pro podnik je také zákon o daních z příjmů, tedy zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Podstatným údajem pro podnik je daň z příjmu právnických osob. Dalším zákonem, který je pro podnik významný je Zákon o dani z přidané hodnoty, tedy zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Daň z příjmu právnických osob dlouhodobě klesá, v současnosti je to 19%. Základní sazba daně z přidané hodnoty je 21%, první snížená sazba je 15% a druhá snížená sazba je 10%.

Ekonomické faktory

Míra inflace

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců. Měla by být brána v potaz při výpočtu reálné mzdy nebo například důchodu. Průběh vývoje míry inflace za posledních 6 let je znázorněn v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Vývoj míry inflace

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování z dat ČSÚ

Jak jde vidět z tabulky, míra inflace od roku 2010 do roku 2012 rostla, dosáhla až hodnoty 3,3. Od roku 2013 má klesající tendenci, v minulém roce dosahovala hodnoty 0,3. Prozatímní hodnota pro rok 2016 (zveřejněna 9. 3. 2016) je 0,4%, což znamená mírný nárůst (ČSÚ, online, 2016).

HDP

Hrubý domácí produkt vzrostl během roku 2015 o 4,3%. Růst domácí ekonomiky byl tedy největší od roku 2007. K růstu HDP velmi přispěla poptávka (konkrétně hlavně spotřeba domácností a vyšší investiční aktivita).

„Hrubý domácí produkt se podle předběžného odhadu ve 4. čtvrtletí meziročně zvýšil o 3,9 %. Na mírné zpomalení růstu v tomto čtvrtletí měly vliv zejména mimořádné události v energetice a chemickém průmyslu. V porovnání s předchozím čtvrtletím poklesl HDP o 0,1 %. Z pohledu hrubé přidané hodnoty však výkonnost české ekonomiky ve 4. čtvrtletí i nadále mezičtvrtletně rostla, a to o 0,5%.

Růst HDP byl ve 4. čtvrtletí podpořen zejména zpracovatelským průmyslem, s významným přispěním většiny služeb. Na výdajové straně působily ve prospěch růstu HDP rovnoměrně všechny složky poptávky.“ (ČSÚ, cit. 9. 3. 2016)

DPH

Daň z přidané hodnoty je nepřímou daní. Platí ji všichni u většiny zboží, které nakoupí. Prodejci ji musí odvádět. Vývoj DPH od roku 2010 je znázorněn v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 Vývoj DPH v ČR

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Základní sazba DPH	20%	20%	20%	21%	21%	21%	21%
Snížená sazba DPH	10%	10%	14%	15%	15%	10% 15%	10% 15%

Zdroj: Vlastní zpracování, přepracováno z finance.cz

Od roku 2015 je základní sazba daně z přidané hodnoty 21%, první snížená sazba je 15% a druhá snížená sazba je 10%.

Míra nezaměstnanosti

Aktuální data ukazují, že míra nezaměstnanosti v únoru 2016 nevzrostla, naopak došlo k poklesu z 6,4% na 6,3%. V roce 2015 byla hodnota na 7,5%, takže z dlouhodobého hlediska významný pokles. Naposledy byla takto nízká nezaměstnanost v roce 2009. Volných míst na trhu práce je nejvíce od roku 2008. Trh práce se tedy blíží ke svému vrcholu. Průzkum PwC ukázal, že v letošním roce bude polovina firem v ČR nabízet volná pracovní místa. Rok 2016 by tedy měl znamenat velmi nízkou nezaměstnanost. Nicméně růst ekonomiky dospěje ke svému vrcholu a firmy přestanou nabírat (Interní dokumenty firmy, 2016).

Sociální faktory

Místem podnikání i místem realizace podnikatelské činnosti je areál firmy v Hulíně. Hulín se nachází v okrese Kroměříž, který je vládou ČR vymezen jako region s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností.

V roce 2012 (necelý rok po svém založení) měla firma 10 zaměstnanců. Z těchto 10 zaměstnanců měl jeden vysokoškolské vzdělání, podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců byl tedy na celkovém průměrném přepočteném počtu zaměstnanců 10%.

V současnosti firma značně rozšířila své počty, je zde již 32 zaměstnanců, z čehož 3 jsou ve vedení, 8 zaměstnanců provádí administrativní činnost a 21 dělníků. Firma tedy značně přispívá ke snižování nezaměstnanosti v regionu. Věkový průměr zaměstnanců je 35 let. Zaměstnanci jsou najímání především na základě referencí. Vysokoškolský titul má aktuálně 6 zaměstnanců. Podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců se tedy zvýšil a aktuálně tvoří necelých 19%.

Firma se soustřeďuje i na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Průběh nákladů na zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich podíl k celkovým mzdovým nákladům v letech 2012 – 2014 je znázorněn v tabulce 3.3.

Tab. 3.3 Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Rok	Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Celkové mzdové náklady	Podíl na mzdových nákladech
2012	68 364	3 449 000	1,98
2013	91 019	3 300 000	2,76
2014	68 800	5 100 000	1,35
Průměr			2,03

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Průměrný podíl nákladů na zvyšování kvalifikace zaměstnanců k celkovým mzdovým nákladům v letech 2012 – 2014 činil 2,03 %. Firma ví, jak je důležité zvyšování odborné kvalifikace a vědomostí zaměstnanců. Chce mít své zaměstnance vysoce kvalifikované, proto jsou prostředky na zvyšování kvalifikace vcelku značné. Firma se snaží ve svých zaměstnancích podněcovat kreativitu a podnikavost. Proto také spolupracuje i se studenty odborných učilišť a vysokých škol. Z těchto studentů, v případě že se ukážou jako schopní, si může pak firma vybrat své zaměstnance.

Technologické faktory

Hlavním předmětem činnosti podnikání firmy je obrábění. Firma se v roce 2011 oddělila od své mateřské společnosti PILANA Metal, a hned v srpnu 2011 došlo k zavedení nových technologií. Rozpočet tohoto projektu byl 30 mil. Kč (část byla financována z vlastních zdrojů, část leasingem a část pokryl bankovní úvěr). Konkrétně se jednalo o převzetí výrobní jednotky v Liberci, tedy pořízení moderních strojů, které zajišťují výrobu nástrojů ze slinutého karbidu.

Téhož roku, v září 2011, byl zakoupen, instalován a spuštěn nový IS. Tento informační systém je specificky upravený právě pro potřeby společnosti. Došlo k zavedení jedinečného zjednodušeného způsobu evidence každého servisovaného nástroje a snímání podrobných dat o každém výrobku a procesu výroby pomocí čtečky čárového kódu. Zavedení tohoto informačního systému stálo podnik 1 mil. Kč, financován byl z vlastních zdrojů.

V říjnu roku 2011 se výroba rozšířila. Firma nakoupila a uvedla do provozu technologie v Hulíně (do té doby převážná část výroby probíhala v Liberci). V Hulíně přijala nové pracovníky a vytvořila a rozšířila odbyt. Byl zakoupen nový stroj (Reinecker WZS). Do konce roku firma přijala další 3 brusiče. Začíná budovat odbyt na Moravě. Toto rozšíření výroby vyšlo firmu na 8 mil. Kč, financováno bylo z vlastních zdrojů a bankovním úvěrem.

Následujícího roku došlo k technickému zhodnocení budov. Investovalo se do nových výrobních prostor v Hulíně, nemovitost byla technicky zhodnocena, vyměnily se podlahy, okna, izolace, byla vytvořena dílna a samostatná místnost na centrální filtraci a chlazení. Kancelář byla přebudována tak, aby byla hned vedle nové výrobní dílny. Obchod – výroba i vývoj se dají řídit z jednoho místa. Toto technické zhodnocení bylo hrazeno z vlastních zdrojů a vyšlo firmu na 0,5 mil. Kč. Téhož roku se přesunuly technologie z převzaté firmy do Hulína a odprodalo se přebytečné a zastaralé zařízení. Tím pádem už se veškerá výroba soustředí pouze do Hulína. Opět firma využila vlastní zdroje v hodnotě 0,5 mil. Kč.

V letech 2013 až 2015 firma realizovala projekt, jehož předmětem bylo uvedení nového výrobku (nástroje u monolitického slinutého karbidu s novou mikrogeometrií břitů) na trh. Při výrobě tohoto nástroje byl využit nový technologický proces (dvojnásobná rektifikace řízenou úpravou mikrogeometrie řezné hrany). V rámci projektu byly rovněž nakoupeny nové technologie. Projekt byl financován z vlastních zdrojů, úvěrem a při tomto projektu mohla firma poprvé využít financování z Operačního programu Podnikání a inovace (dále OPPI), konkrétně programu podpory Inovace. Celkem projekt vyšel na 16 mil. Kč, přičemž dotace z OPPI pokryl 50%, tedy 8 mil. Kč.

Během těchto dvou let současně probíhal i další projekt, jednalo se o rozšíření výroby přesných osových nástrojů pro CNC obrábění. Cílem projektu bylo posílit konkurenceschopnost firmy. Došlo tedy k zakoupení nových technologií, čímž se rozšířilo portfolio nástrojů a zvýšila se kvalita výrobků. Cílem bylo nejen zvýšení efektivity výroby a posílení kapacit ale i zvýšení zaměstnanosti v regionu s vysokou nezaměstnaností. Podnik opět využil dotace z OPPI, tentokrát se jednalo o program podpory Rozvoj. Celkově vyšel projekt na 26 mil. Kč, dotace z OPPI pokryly 13 mil. Kč.

Firma PILANA Karbid od svého založení realizovala celou řadu inovačních projektů, mezi něž patří např. vývoj speciálních fréz (pro obrábění kalených materiálů nebo řezné oceli), spirálových TK vrtáků, vývoj nového typu nástrojů s univerzálním upínáním do kuželových i válcových upínačů, vývoj vrtáků s prodlouženou životností nebo třeba vývoj TK frézy válcové čelní.

Přestože je firma PILANA Karbid poměrně malou firmou, má své vlastní vývojové oddělení. Firma operuje ve velmi náročném high-tech odvětví. Za předpokladu, že se chce v tomto dynamicky se rozvíjejícím oboru uplatnit, musí mít vlastní vývoj a výzkum a musí spolupracovat i s institucemi VaV. Jinak má menší šanci se v tomto oboru uplatnit. Vedení společnosti si tento fakt uvědomuje, proto klade důraz na vlastní vývoj. Oddělení vývoje firmy spolupracuje s vysokými školami a se spolupracujícími podniky. Zásadní odpovědnost oddělení vývoje a jeho činnost ve firmě má jednatel společnosti.

Firma v současnosti nevlastní žádný certifikát ISO. Do budoucna je plánovaná certifikace dle ISO 9001 a ISO 14001.

3.2 Porterova analýza

Pomocí Porterovy analýzy dojde k analýze odvětví a tím i rizik, se kterými se může firma potkat. Bude prozkoumána konkurenční situace v daném odvětví – hlavní konkurenti, stojící proti PILANĚ Karbid, možnosti vstupu nové konkurence, významní dodavatelé a zákazníci firmy a potenciální substituty nabídky firmy.

Stávající konkurence

Obdobný sortiment jako firma PILANA Karbid nabízí v České republice 2 skupiny firem. Jedna z těchto skupin jsou prodejci, kteří se zároveň věnují i výrobě těchto nástrojů. Druhá skupina jsou distributoři, kteří se věnují jen prodeji, vlastní výrobu nemají.

Druhá skupina pro firmu nepředstavuje takovou konkurenci, prodává pouze typizované nástroje a PILANA Karbid se věnuje výrobě specializovaných nástrojů. Nástroje jsou tedy vyráběny s přihlédnutím k požadavkům zákazníka.

Skutečnou konkurenci pro firmu tedy představuje první skupina – tedy prodejci, kteří se soustředí i na výrobu. Těchto přímých konkurentů je na trhu několik, přičemž jsou tři, které jsou pro firmu nejvíce relevantní.

Gühring

Nejsilnějším konkurentem na trhu je firma Gühring. Tato firma má na trhu ČR v nástrojích ze slinutého karbidu podíl zhruba 10 %. Obrat firmy v České republice je přes 300 mil. Kč. Vyrábí v ČR v největším tuzemském závodě v Plzni. Jedná se o silnou firmu, která má celosvětově okolo 4000 zaměstnanců. Má velmi dobrý přístup k financím, hlavně proto, že má velmi mocnou mateřskou firmu. Tato firma má největší tržní podíl v ČR. Slabou stránkou podniku je nižší pružnost, není schopna se tak rychle přizpůsobovat individuálním požadavkům zákazníka.

Walter

Firma Walter představuje pro PILANU Karbid také významného konkurenta. Obraty firmy se taktéž pohybují za hranicí 300 mil. Kč (Jen na území ČR). Tato firma se ovšem nejvíce orientuje na trh s VBD nástroji, jejichž výrobě se PILANA Karbid nevěnuje. Není proto firma Walter brána jako nejnebezpečnější konkurent.

WNT

Další konkurenčním podnikem je firma WNT. Tato firma se v České republice věnuje pouze distribuci, vlastní velký sklad v Německu. Výrobě se v ČR nevěnuje. V nabídce má kvalitní nástroje TK s širokým výběrem. Nicméně velkou nevýhodou je menší možnost reagovat na požadavky zákazníků v ČR, protože výrobu na našem území nemá.

Firma má celou řadu dalších konkurentů, jedná se ovšem o menší nebo dokonce velmi malé firmy. Mezi tyto firmy patří ANAJ Czech s.r.o., Rotana a.s., TGS nástroje-stroje-technologické služby s.r.o., Hofmeister s.r.o., NAVEL, Carbide s.r.o, Tool Service a.s. a několik dalších. Kromě firem ANAJ a Rotana se jedná o velice malé společnosti, jejichž tržní podíl je vyjádřen v desetínách procent.

Přehled konkurence ukazuje, že trh je rozdrobený. Působí zde více menších firem, a jen tři silnější firmy. Firma Gühring, Walter a WNT disponují zahraničním kapitálem. České firmy ANAJ a Rotana mají obrat (pokud budeme brát v úvahu pouze TK nástroje) 60 mil. Kč. Pak jsou 3-4 firmy, jejichž obrat se pohybuje v 30-40 mil. Kč. Do této skupinky firem patří i PILANA Karbid. Pak je na trhu asi 5 firem s obratem do 30 mil. Kč. Zbytek jsou opravdu malé firmy (asi 20 firem).

Nová konkurence

Konkurenční prostředí se teprve vytváří a je značně roztržité a rozdrobené. Působí zde relativně malý konkurenční tlak, což může lákat nové konkurenty do odvětví. Zároveň je zde ale dobrý předpoklad pro posílení konkurenceschopnosti PILANY Karbid. Strategií firmy je zaujmout významné postavení na trhu. Předpokladem takového významného postavení je vývoj nástroje, který bude progresivní. To se firmě podařilo se získáním unikátního nástroje v podobě R-F frézy. Tento nástroj nevlastní žádná z konkurenčních společností a představuje proto obrovskou konkurenční výhodu pro firmu. Znamená i jistotu udržení na trhu v případě vstupu nového konkurenta.

V případě vstupu nové firmy, která bude čistě distribuční, se prokáže účinnost strategie firmy PILANA Karbid – tedy strategie v podobě individuálního přístupu a sestavování nástrojů přesně na požadavky zákazníka. V tomto by se nová distribuční firma nemohla rovnat, ta pouze nabízí výrobky, které má k dispozici, nemůže je nijak měnit ani přizpůsobovat.

Konkurenční prostředí je tedy pro firmu Karbid velmi příznivé. Odvětví se rychle plní, ale potenciální konkurenti by se museli značně věnovat vývoji, nehledě na finanční stránku. Na trhu není obdobná fréza, jakou nabízí PILANA Karbid a je zde předpoklad, že ani nebude. Proto bude pro nově vstupující firmy těžké se v konkurenčním boji firmě vyrovnat.

Substituty

PILANA Karbid se soustředí na poměrně úzký segment, zvolila tedy strategii úzkého zacílení. Firma si vybrala úzce specializovaný segment – rotační strojní nástroje vyrobené z monolitického karbidu. Tento úzký segment může pokrýt i poměrně nová firma jakou je PILANA Karbid. Není zde tak stabilní konkurence jako u klasických nástrojů a proto zde není ani moc možností substitučních výrobků. Navíc díky přístupu firmy, kdy je kladen důraz na kvalitu a dokonalé splnění představ zákazníka se nepředpokládá, že by zákazníci firmy PILANA Karbid vyhledávali substituty výrobků nebo dokonce přecházeli ke konkurenčním podnikům. Zákazníci firmy jsou loajální, a vize podniku je pracovat tak, aby se to v budoucnu nezměnilo.

Firma navíc disponuje minimálně jedním výrobkem, který k sobě substituční výrobek nemá s jistotou, a tou je R-F fréza. Tento zcela nový nástroj je velmi důležitou inovací a předpokladem je, že bude tahoun prodeje i v budoucnu. Už jen předběžný zájem o produkt je enormní. Hlavním pozitivem a lákadlem nástroje je, že řeší problémy každého výrobce strojních součástí, zvyšuje totiž jeho produktivitu a to o plných 100%. Eliminuje počet nutných operací a tím zkracuje čas výroby. To vše je navíc za velmi přijatelnou cenu.

Z důvodu jedinečnosti R-F frézy ji lze srovnávat jen se dvěma nástroji – hrubovacím nástrojem a dokončovací nástrojem. Hrubovací nástroj slouží k odebrání hlavní části materiálu a nástroj dokončovací zabezpečí odpovídající kvalitu vnějšku opracovaného dílu. Aby se tedy tyto dva nástroje vyrovnaly fríze, musí být použity oba. Tento dvoustupňový proces je navíc časově náročnější, a to minimálně o 60%. Zvyšuje se i spotřeba energie a strojní čas, nehledě na čas pro výměnu nástroje. Cena nové R-F frézy se pohybuje okolo 3000 Kč, přičemž cena hrubovací frézy je 2000 Kč a dokončovací se pohybuje také okolo 2000 Kč. Je zde vidět tedy i slušná finanční výhoda.

Odběratelé

Zákazníky PILANY Karbid jsou firmy, které používají ve výrobě moderní výkonná CNC obráběcí centra. I přes poměrně kratší historii se jí podařilo vybudovat si stabilní portfolio odběratelů. Obrat firmy meziročně prudce stoupá. Silící poptávka po výrobcích

firmy ukazuje pozitivní výhledy odvětví. Mezera na trhu je značná a podmínky pro růst firmy velmi dobré.

Firma disponuje velkým portfoliem zákazníků, v minulém roce (2015) to bylo přes 260 zákazníků. Nejvýznamnějším zákazníkem v roce 2015 je firma PILANA Knives a.s. Jak je z názvu zřejmé, jedná se o spolupracující firmu. Skupinu PILANA tvoří několik spolupracujících firem, které se věnují prodeji výrobků, dodávce energií a dalším službám. Z této skupiny se několik firem specializuje na výrobu nástrojů - PILANA Wood s.r.o., PILANA Knives a.s., PILANA Saw Bodies s.r.o., PILANA Metal s.r.o. s níž se později oddělila PILANA Karbid s.r.o. Z důvodu, že hlavním cílem této skupiny firem je spolupráce se nepředpokládá, že by PILANA Knives jakožto největší odběratel PILANY Karbid přešla ke konkurenci.

Firma PILANA Karbid v roce 2015 pro firmu PILANA Knives splnila celkem 210 zakázek v celkové hodnotě téměř 7 mil. Kč. Tato částka tvořila pro PILANU Karbid 17,6% z jejích celkových tržeb. V následující tabulce 3.4 je seřazeno 15 největších odběratelů firmy za rok 2015 podle tržeb.

Tab. 3.4 Nejvýznamnější odběratelé PILANY Karbid za rok 2015

Pořadí	Název	Počet	Tržby (bez DPH)
1	PILANA Knives a.s.	210	6 908 959,25
2	Ionbond Czechia, s.r.o.	143	2 050 700,00
3	WALTER CZ s.r.o.	69	1 900 459,00
4	Nástroje 24, s.r.o.	77	1 663 649,00
5	V-NASS, a.s.	82	1 007 153,00
6	Ing. Ivan Zajíc - ZETPRO	104	893 114,00
7	SEPIO spol. s r.o.	55	853 395,00
8	PRECIZ, s.r.o.	44	820 469,00
9	TAJMAC-ZPS, a.s.	34	801 448,00
10	MaVin - nástroje s.r.o.	46	766 795,00
11	KLEIN automotive s r.o.	32	741 454,00
12	PILANA MCT, spol. s r.o.	62	698 072,00
13	Karel Císař	88	631 427,50
14	Benteler ČR s.r.o.	13	628 793,21
15	TTI PRAHA nářadí, s.r.o.	29	527 082,96
Celkem			20 892 970,92

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Celkové tržby firmy za rok 2015 byly 39 268 146 Kč. Prvních 15 nejvýznamnějších odběratelů s celkovými tržbami 20 892 970 Kč tvoří 53,2% tržeb, mají tedy více jak poloviční podíl na zakázkách firmy. Díky většímu počtu odběratelů se nemusí firma tolik obávat, vyjednávací síla odběratelů není tak velká. Navíc firma nabízí výrobky s nízkou standardizací, tudíž by přechod ke konkurenci byl pro odběratele náročný kvůli existenci velkých potenciálních nákladů odběratele při změně dodavatele.

Dodavatelé

Odvětví, ve kterém působí PILANA Karbid, potřebuje ke své činnosti stejně tak jako všechna ostatní odvětví zdroje – ať už se jedná o materiál, zásoby, komponenty nebo pracovníky. Při tvorbě vztahů s dodavateli vznikají zásobovací řetězce. PILANA Karbid má celkem 36 dodavatelů. Stroje dodávají firmy Stroje JMK s.r.o., TTB Engineering SA, Zoller Austria GmbH nebo například PRIMA Bilavčík s.r.o. Povlakování zajišťují firmy Oerlikon Balzers Coating Austria GMBH-organizační složka, Ionbond Czechia s.r.o. a Swiss-plas s.r.o.

V tabulce 3.5 je přehled dodavatelů firmy, jejichž dodávky znamenaly pro firmu největší náklady. Poslední sloupec v tabulce ukazuje, co PILANĚ Karbid daný dodavatel poskytuje.

Tab. 3.5 Dodavatelé PILANY Karbid

Název	Počet	HM celkem po zaokrouhlení	Co dodávají
Stroje JMK s.r.o.	9	34 834 425,48	stroje
TTB Engineering SA	3	10 513 107,33	stroje
CERATIZIT Austria Gesellschaft m.g.H.	95	4 528 147,53	materiál
Oerlikon Balzers Coating Austria GMBH-organizační složka	1289	2 982 317,29	povlakování
Zoller Austria GmbH	1	2 969 102,50	stroje
Ionbond Czechia, s.r.o.	152	2 392 487,96	povlakování
swiss-plas s.r.o.	33	1 258 294,72	povlakování
PRIMA Bilavčík, s.r.o.	4	1 215 140,33	stroje
PILANA Metal s.r.o.	34	1 134 813,00	nájemné a služby
PILANA a.s.	32	1 115 358,00	nájemné a služby
s Autoleasing, a.s.	7	791 216,00	stroje
PLUSS KOMPRESORY s.r.o.	8	742 604,00	stroje
SSL Laser s.r.o.	1	714 740,00	stroje
Mgr. Jiří Macháček	1	585 427,04	stroje

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Z tabulky je patrné, že firma žádné z dodávaného zboží neodebírá jen od jednoho dodavatele, čímž snižuje jejich potenciální vliv a vyjednávací síly. Stroje v nejvyšší hodnotě pořídila PILANA Karbid od Stroje JMK s.r.o., druhým významným dodavatelem strojů je TTB Engineering SA. Firma Stroje JMK s.r.o. si zakládá dle své politiky na „*vybudování trvalých a pevných vztahů založených na kvalitní komunikaci mezi dodavatelem a zákazníkem a technické podpoře před dodáním stroje ale i kvalitním prodejním servisem a poradenstvím.*“ (Stroje JMK s.r.o., online, cit. 15. 3. 2016) Proto se nepředpokládá, že by využili své síly jakožto významného dodavatele.

3.3 Analýza 7S

Analýza McKinsey 7S je první metodou použitou pro analyzování vnitřního prostředí organizace. Pomocí metody budou zhodnoceny klíčové faktory skryté pod sedmi písmeny S.

Strategie

Obecnou strategií firmy je strategie úzkého zacílení (diferenciace). Firma spatřuje v strategii diferenciace konkurenční výhodu, spočívající v odlišení od konkurence lepší kvalitou a nabídkou služeb se zaměřením na specializované rotační TK nástroje. Doplnujícími strategiemi jsou podpora konstrukce a vývoj nových nástrojů. Hlavním cílem firmy je poskytnout zákazníkovi kompletní servis. Motto firmy zní: „*řekněte nám, co chcete vyrobit na vašich CNC strojích, a my vám dodáme na míru vyrobené nejlepší dostupné nástroje*“. Firma má 4 hlavní strategické cíle:

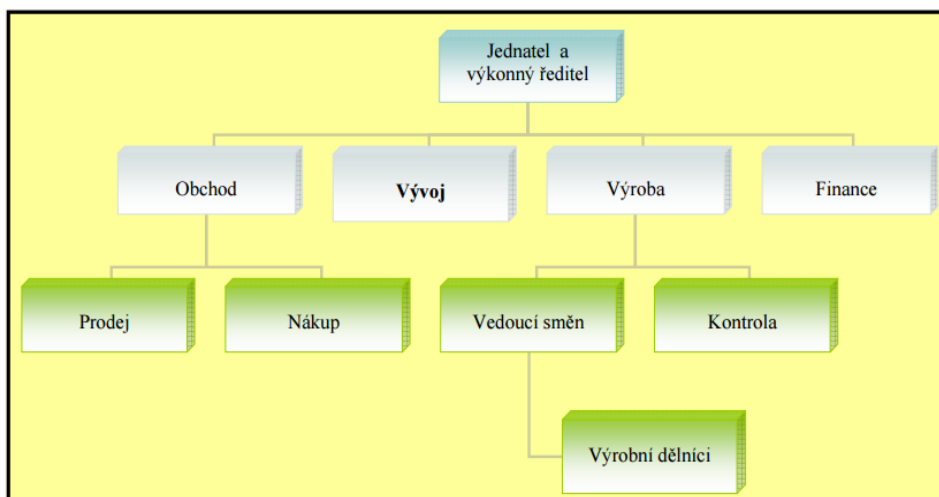
- 1) vyvinout a inovovat výrobky, které by maximalizovaly přidanou hodnotu pro zákazníky,
- 2) zavést nové výrobky a procesy do výroby,
- 3) posílit a inovovat marketingové aktivity, otevřít zcela nové trhy a posílit postavení na stávajících trzích,
- 4) cíleně se orientovat na ochranu životního prostředí.

Struktura

Firma v dobách svých počátků začínala s 10 zaměstnanci. V současnosti firma značně rozšířila své počty, je zde již 32 zaměstnanců, z čehož 3 jsou ve vedení, 8 zaměstnanců provádí administrativní činnost a 21 dělníků. Věkový průměr firmy je 35 let.

Jednatel a výkonným ředitelem společnosti je Ing. Pavel Straka. Vedoucím výroby je pan Petr Řezníček. Oddělení Vývoje má na starost František Pecháček. Oddělení financí vede finanční manažerka a hlavní účetní Martina Koutňáková. Obchodními zástupci firmy jsou Jakub Novotný pro oblast Čechy, Radek Prokopec pro Moravu a Čechy a Vladimír Šamárek pro oblast Morava. Organizační struktura firmy je zobrazena na obrázku 3.1.

Obr. 3.1 Organizační struktura firmy



Zdroj: Interní dokumenty firmy

Pokud bychom se zaměřili na strukturu z hlediska vlastnictví firmy PILANA Karbid, tak 80% obchodní podíl vlastní jednatel a výkonný ředitel firmy Ing. Pavel Straka a 20% obchodní podíl má Jiří Michal, který se ve firmě jinak neangažuje.

Systémy

Firma nepořádá pravidelné porady např. na týdenní bázi. Porady probíhají nepravidelně, konají se hlavně v případě nutnosti. Zaměstnanci mezi sebou komunikují nejčastěji prostřednictvím emailu (mezi jednotlivými odděleními), popř. osobně (ve stejné kanceláři). Preferován je ale email, často i přesto, že se jedná o pracovníky ve stejné místnosti – platí totiž nepsaná zásada „co je psáno, to je dáno“. Dvakrát do roka se schází zaměstnanci celé firmy. V zimě je menší zasedání a v létě bývá výroční zasedání, které je obvykle spojeno s nějakou společnou aktivitou (např. minigolf). Na výročním zasedání se shrnou výsledky firmy za celý rok, co bylo uděláno dobře a na čem je třeba do budoucna zapracovat.

Komunikace firmy s odběrateli a dodavateli probíhá opět buď prostřednictvím emailu, nebo telefonicky. Mail může být nedostatečný, zákazníkovi (popř. dodavateli) se může zdát,

že se mu firma dostatečně nevěnuje. Může dojít i k nedorozumění. U telefonu je zase problém, že komunikace není nikde zaznamenána, takže může dojít k chybě jak na straně firemního zaměstnance, tak na straně zákazníka.

V čele firmy stojí její jednatel a výkonný ředitel Ing. Pavel Straka. Ten je nejvyšším rozhodovacím orgánem. Všechny problémy, které vzniknou ve firmě, se řeší pod jeho dohledem, i v případě, že je to problém třeba v dílně. Druhou nejvyšší autoritou je finanční manažerka, která v oblasti financování má rozhodovací pravomoc a nemusí se tedy zodpovídat řediteli. Při jakékoliv externí kontrole je také hlavní finanční manažerka.

V případě, že se komukoliv stane jakýkoliv úraz, musí se vždy bezpodmínečně zapsat do knihy úrazů. Kdyby pracovník úraz nezapsal a později se projevily následky, nemusel by dostat náhradu. Kniha úrazů je pravidelně kontrolována.

Styl vedení

Výkonný ředitel společnosti je ve vedení velmi aktivní, ale poslouchá i názory ostatních manažerů, nemá problém si od nich nechat poradit. Přesto konečné rozhodnutí náleží řediteli. Jeho slovo je tedy poslední a má největší váhu. Styl vedení by se dal tedy označit jako demokratický s částečně autoritativním.

Spolupracovníci

Atmosféra v podniku je příznivá, firma je v expanzi a pracovníci jsou si toho vědomi. Výrobní dělníci jsou podporováni manažery. Komunikace napříč podnikem probíhá vesměs bez problémů, pracovníci jsou flexibilní, umí se rychle přizpůsobit. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, může být nižší věkový průměr. Dále je to také díky tomu, že doposud všichni dělníci a většina THP (technickohospodářský pracovník) byli najati přes reference. Jsou to tedy lidé na doporučení, kteří už mají své zkušenosti. Firma také nabírá absolventy, které si pak sama vyškolí tak, jak potřebuje. Větší tlak je vyvíjen na zaměstnance při dodržování termínů, ale zatím to probíhá bez větších obtíží.

Všichni pracovníci mají fixní složku mzdy a část pohyblivou ve formě prémie. Není zvykem zasahovat pracovníkům do pohyblivé složky mzdy, jen v opravdu výjimečných případech. Rozdíl je pouze u obchodníků, kteří mají prémie stanovené podle procenta došlých plateb od zákazníků. To je motivuje k vymáhání pohledávek v případě, že některý zákazník neplatí včas. Zaměstnanci získají mimořádnou odměnu, když se podílí výrazně na nějaké

práci (např. při výzkumu a vývoji nebo inovování). Tato mimořádná odměna je jako forma poděkování.

Všichni zaměstnanci dostávají stravenky v hodnotě 85 Kč. Vyšší management má k dispozici služební automobil, který jim slouží i k soukromým účelům. Benzín se jim proplácí ale jen za pracovní cesty.

Schopnosti

Výkonný ředitel firmy Ing. Pavel Straka je absolventem dvou vysokých škol. Má rozsáhlou praxi ve vedení výrobních firem, řízení týmu a vedení projektů (inovačních projektů včetně). Má i technické znalosti, získané během mnoha školení. Je tedy více než kvalifikovaný k vedení PILANY Karbid. Navíc má cit pro detail a často provádí kontrolní činnost napříč celým podnikem, aby se ujistil, že výstupy podniku jsou té nejvyšší možné kvality.

Vedení oddělení výroby má bohaté zkušenosti s vývojem inovací a zaváděním inovací do praxe. Důležitá je také výborná znalost technologických procesů i technologií samotných. Specializací je obrábění kovů. V tomto oddělení je klíčová také komunikace s dodavateli.

Vedení oddělení vývoje má pracovníky s dlouholetými zkušenostmi při zavádění nových technologií, vývojem nových výrobků a nástrojů a to nejen v PILANĚ Karbid, ale i v předešlých vykonávaných pozicích. Mají také mnoho zkušeností s výběrovými řízeními a dobré komunikační schopnosti. Manažer vývoje disponuje i znalostmi v oblasti zapojování nových pracovníků do firmy a jejich integraci do týmu.

Finanční oddělení má pracovníky s vynikajícími znalostmi v oblasti financí a administrativy. Dlouholetá praxe finanční manažerky je obrovským přínosem pro společnost, podílela se i na řízení mnoha projektů, které firma doposud realizovala.

Oddělení obchodu má celkem tři obchodní zástupce, kteří mají každý svou oblast, na kterou se soustředí. Všichni mají výborné komunikační schopnosti, které jsou pro obchodního zástupce klíčové. Se zákazníky se budují vztahy založené na důvěře, jednání obchodníků se řídí strategií win-win, tedy směřují k tomu, aby byly spokojeny obě strany.

Výrobní dělníci firmy jsou najímáni na základě referencí, jsou to tedy „ověření“ zaměstnanci s praxí v daném oboru, popřípadě absolventi, které si firma sama zaučí.

Sdílené hodnoty

PILANA Karbid nemá žádné společně sdílené hodnoty.

3.4 Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy zjistíme finanční postavení podniku, které je podstatné z hlediska konkurenčního postavení. Údaje zjištěné finanční analýzou mohou sloužit stakeholderům, věřitelům i vedení podniku. Data potřebná k finanční analýze byla poskytnuta firmou ve formě rozvahy a výkazu zisku a ztráty za každý rok. Firma bohužel neměla k dispozici finanční výkazy za rok 2015. Ukazatele jsou tedy zpracovány za rok 2012, 2013 a 2014.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability mají poměřit zisk a zdroje. Měly by ukazovat úspěšnost při dosažení cílů, když vezmeme v úvahu prostředky, které byly vloženy.

Tab. 3.6 Ukazatele rentability

	2012	2013	2014
ROA	-5,79%	15,11%	14,87%
ROE	(-)105,84%	59500%	99,92%
ROS	-8,97%	8,76%	11,48%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2012 je spojen se zápornými hodnotami. Firma byla krátce po svém vzniku, proto jsou tyto hodnoty pochopitelné. Ukazatel rentability vlastního kapitálu vychází v kladné hodnotě, ale jen z toho důvodu, že se jedná o podíl dvou záporných hodnot (výsledek hospodaření i vlastní kapitál jsou záporné). Rok 2013 už vykazuje kladné hodnoty, které jsou příznivé. U rentability vlastního kapitálu je procento tak vysoké z toho důvodu, že podíl vlastního kapitálu ve firmě byl v roce 2013 velmi nízký v poměru k výsledku hospodaření. Vzhledem k tomu, že rok 2012 se vyznačoval záporným vlastním kapitálem podniku, dle §3 odst. 3 zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) je třeba zjistit, jestli není podnik v úpadku. Firma proto musela docílit toho, aby následující rok měla vlastní kapitál kladný. Firmě stačilo dostat se do kladných čísel, proto byl vlastní kapitál jen 3000 Kč. Rok 2014 se vyznačoval poměrně stabilním vývojem rentability aktiv i rentability tržeb. Rentabilita vlastního kapitálu je opět ve vyšších procentech.

Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity celkem rychlým a jednoduchým způsobem zjistíme, jak je firma schopna splácet své závazky. Likviditu lze zjistit běžnou, pohotovou a okamžitou.

Tab. 3.7 Ukazatele likvidity

	2012	2013	2014
Běžná likvidita	4,49	3,95	7,88
Pohotová likvidita	2,64	2,34	6,22
Okamžitá likvidita	1,66	1,37	0,73

Zdroj: Vlastní zpracování

Běžná likvidita by se měla optimálně pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Jak je z tabulky 3.7 zřejmé, nesplňuje firma optimum ani v jednom roce. Hodnoty jsou výrazně vyšší než optimální. Pohotová likvidita by měla být ideálně od 0,7 do 1,2, což hodnoty opět značně převyšují. Okamžitá likvidita by měla být v rozmezí 0,2 až 0,5. Podnik opět vykazuje příliš vysoké hodnoty, nejbližší hodnota k optimu je v roce 2014, kdy je 0,73, takže firma k optimálním hodnotám pomalu směřuje.

Ukazatele likvidity tedy ukazují, že firma určitě nemá problémy platit své závazky, není v platební neschopnosti. Nicméně takto vysoká čísla jsou znakem snížené výnosnosti, což znamená, že disponibilní peněžní prostředky nenesou výnosy.

Ukazatele aktivity

Následující ukazatele znázorňují, jak je firma schopna využívat svůj majetek. Tyto ukazatele jsou kombinované, využívají informací jak z rozvahy, tak z výkazu zisku a ztráty. Rozděleny jsou do dvou skupin, každá je v jedné tabulce. Tabulka 3.8 analyzuje, kolikrát se v určeném období dané aktivum obrátí.

Tab. 3.8 Ukazatele aktivity

	2012	2013	2014
Obrat stálých aktiv	2,14	2,07	1,89
Vázanost celk. aktiv	0,83	0,90	1,19
Obrat zásob	6,82	5,68	7,24

Zdroj: Vlastní zpracování

Obraty jednotlivých aktiv by měl být minimálně na hodnotě 1. Co se týče obratu stálých aktiv, firma je nad hodnotou 1 ve všech třech letech. Nicméně hodnoty mají klesající tendenci a u obratu je žádoucí co nejvyšší hodnota. Vázanost celkových aktiv má naopak vzrůstající hodnoty. V roce 2012 a 2013 na minimální hodnotu nedosahuje, ale rok 2014 už znamená pozitivní vývoj. Obrat zásob má velice příznivé výsledky za celé období, daleko přesahuje minimální požadovanou hodnotu. V roce 2013 byl zaznamenán mírný pokles, nicméně v roce 2014 už opět vidíme rostoucí trend.

Tabulka 3.9 ukazuje dobu, po jakou jsou daná aktiva vázána v dané formě.

Tab. 3.9 Doba obratu

	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	54	64	50
Doba obratu pohledávek	28	38	168
Doba obratu závazků	29	40	31

Zdroj: Vlastní zpracování

U doby obratu obecně platí, že by neměla přesahovat 100 dní, ale platí, že čím nižší hodnota, tím lépe. U doby obratu zásob lze vidět příznivé hodnoty. V podmínkách podnikání v ČR je ideální pohybovat se v intervalu 30 – 70 dní. V roce 2013 se doba obratu zásob nepatrně zvýšila, ale nebyl to tak významný vzestup. Rok 2014 má velmi příznivou dobu obratu 50 dní.

Doba obratu pohledávek v letech 2012 a 2013 vykazuje velice nízká čísla, ale spíše než se schopností firmy vymáhat pohledávky je to nižším počtem zakázek. Firma poté zažívá velkou expanzi a má mnohem větší počet zakázek a tak v roce 2014 je doba obratu 168 dní. Tato hodnota je velmi nepříznivá, odběratelé firmě neplatí včas. Management by měl důrazněji dohlížet na odběratele při placení jejich závazků vůči PILANĚ Karbid.

U doby obratu závazků se pohybujeme v nižších hodnotách, nejpriznivější hodnota je za rok 2012, kdy byla doba obratu závazků jen 29 dní. To je pro firmu velmi pozitivní, ukazuje to na určitou solidnost vůči dodavatelům.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám ukážou, do jaké míry firma využívá k financování cizí zdroje a jaká je jeho schopnost dostát svým závazkům.

Tab. 3.10 Ukazatele zadluženosti

	2012	2013	2014
Celková zadluženost	1,1	1,0	0,9
Finanční nezávislost	-0,1	0,0002	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování

U celkové zadluženosti je preferována nižší hodnota, ta totiž vyjadřuje nižší podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům podniku. Tato hodnota se používá především pro věřitele firmy. Firma snižuje meziročně celkovou zadluženost o 0,1, pozorujeme tedy příznivý vývoj. Přesto je zadluženost stále poměrně vysoká.

Finanční nezávislost vyjadřuje, jaký má firma poměr vlastních zdrojů a celkových aktiv. Rok 2012 je spojen se zápornou hodnotou, je tomu tak proto, že VK firmy v tomto roce byl v záporné hodnotě. Od roku 2013 už se dostává do kladných hodnot, i když hodnota ukazatele finanční nezávislosti je v tomto roce velmi nízká. Podíl vlastního kapitálu v tomto roce byl totiž ve firmě také velmi nízký. Obecně platí, že součet ukazatele celkové zadluženosti a finanční nezávislosti by se měl pohybovat okolo 1, to můžeme pozorovat ve všech třech letech.

3.5 SWOT analýza

V rámci analýzy SWOT budou ohodnoceny silné a slabé stránky firmy a její potenciální příležitosti a hrozby. Každé vlastnosti firmy bude přidělena váha 1 až 5 a body 1 až 10. Váha a body se mezi sebou vynásobí. Výsledek je pak součtem součinů, vydělený počtem charakterizovaných vlastností.

Tab. 3.11 Silné stránky

Silné stránky	Váha (1-5)	Body (1-10)	Součin
Specializovaná výroba	3	7	21
Kvalitní výroba	3	7	21
Působení v perspektivním segmentu	4	6	24
Vyplnění mezery na trhu	5	9	45
Orientace na výzkum a vývoj	4	8	32
Inovace	4	7	28
Výroba jedinečných nástrojů	3	8	24
Celkem			195
Výsledek			27,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky firmy jsou zhodnoceny v tabulce 3.11. Za nejvýraznější silnou stránku je považováno to, že se firmě podařilo najít mezeru na trhu, kterou svými výrobky vyplnila. Proto je vyplnění mezery na trhu v tabulce ohodnoceno nejvyšším počtem bodů. Mezi další významné silné stránky firmy patří orientace na výzkum a vývoj, inovace nebo výroba jedinečných nástrojů. Celkový výsledek silných stránek je tedy **27,9**.

Tab. 3.12 Slabé stránky

Slabé stránky	Váha (1-5)	Body (1-10)	Součin
Konkurenční tlaky	3	5	15
Méně zkušeností firmy	3	6	18
Vysoká zadluženost	5	8	40
Vysoká doba obratu pohledávek	4	8	32
Celkem			105
Výsledek			26,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší slabou vlastností firmy je poměrně vysoká zadluženost, která je patrná z finančních výkazů společnosti. Dále je to také vysoká doba obratu pohledávek, která byla v roce 2014 dokonce 168 dní. Výsledek slabých stránek je **26,3**.

Zhodnocení poměru silných a slabých stránek firmy provedeme tak, že odečteme slabé stránky od silných, tedy $27,9 - 26,3 = 1,6$. Výsledek je kladné číslo, je tedy zřejmé, že silné stránky převažují nad slabými.

Tab. 3.13 Příležitosti

Příležitosti	Váha (1-5)	Body (1-10)	Součin
Velký prostor pro růst výkonů	4	7	28
Rozšíření geografického pokrytí	3	8	24
Otevření zcela nových trhů	5	9	36
Pronikání na další trhy nástrojů	3	8	24
Rozvoj klíčových zaměstnanců	3	6	18
Zavedení výsledků VaV do praxe	4	6	24
Celkem			154
Výsledek			25,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitostí pro firmu je celá řada. Je zde možnost otevřít zcela nové trhy nebo proniknout na nově vzniklé. Díky orientaci firmy na výzkum a vývoj je možné zavést výsledky do podnikatelské praxe. Firma má také obrovský prostor pro růst výkonů, ještě ani zdaleka nenaplnila možné kapacity. Výsledek příležitostí je **25,7**.

Tab. 3.14 Ohrožení

Ohrožení	Váha (1-5)	Body (1-10)	Součin
Odchod největšího zákazníka	4	6	24
Odchod klíčového zaměstnance	3	6	18
Finanční nejistota při investicích	4	8	32
Nedostatek spolehlivých a loajálních zaměstnanců	2	6	12
Administrativní pochybení při zajištění dotačních projektů	5	8	40
Nebezpečí požáru	3	8	24
Riziko počítačového viru	3	7	21
Celkem			171
Výsledek			24,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Ohrožení firmy je různého původu. Mezi hlavní hrozby patří administrativní pochybení při zajištění dotačních projektů. V případě, že by došlo k chybě při již rozběhnuté investici v řádu desítek miliónu korun, a nedošlo by k následnému schválení dotace, pro firmu

by to znamenalo finanční krizi, která by mohla ohrozit i její existenci. S tím souvisí i finanční nejistota při investicích. Dalšími významnými hrozbami firmy je odchod velkého zákazníka nebo požár. Výsledek ohrožení je **24,4**.

Porovnání příležitostí a hrozeb provedeme obdobně jako u silných a slabých stránek, tedy $25,7 - 24,4 = 1,3$. Opět tedy vychází kladná hodnota.

4 Sestavení krizového profilu podniku a doporučení pro minimalizaci krizí

Prostřednictvím provedených analýz a zejména pak SWOT analýzou byly zjištěny ohrožení, kterým by mohla firma potenciálně čelit. Tato ohrožení jsou shrnuta v tabulce 4.1 – Krizová ohniska. Každému ohrožení je stanovena pravděpodobnost výskytu a závažnost důsledků. Pravděpodobnost je hodnocena body 1 až 5 (1 – vzácná, 2 - nepravděpodobná, 3 – možná, 4 – pravděpodobná, 5 – jistá). Závažnost důsledků je také hodnocena body 1 až 5 (1 – zanedbatelná, 2 – malá, 3 – střední, 4 – významná, 5 - katastrofální). Následně je stanoveno celkové riziko vzniku krize z ohrožení, jako násobek pravděpodobnosti a závažnosti. Hodnoty byly určeny ve spolupráci s finanční manažerkou společnosti.

Tab. 4.1 Krizová ohniska

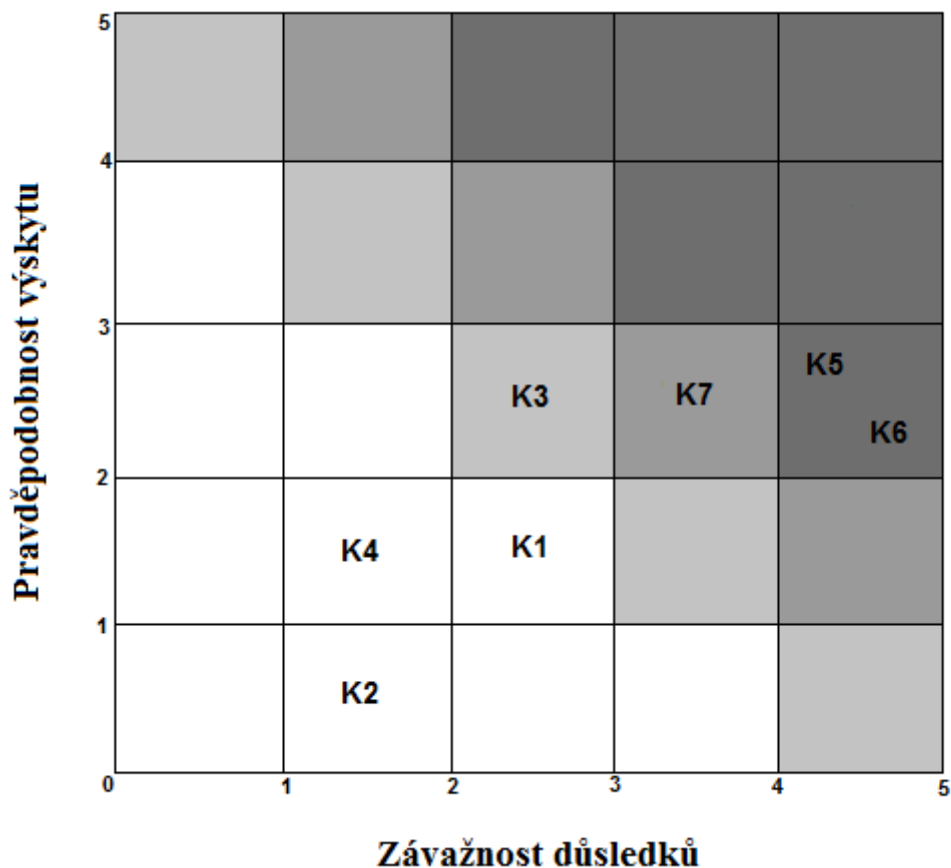
Krizová ohniska	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost důsledků	Riziko
K1 Odchod největšího zákazníka	2	3	6
K2 Odchod klíčového zaměstnance	1	2	2
K3 Finanční nejistota při investicích	3	3	9
K4 Nedostatek spolehlivých a loajálních zaměstnanců	2	2	4
K5 Administrativní pochybení při zajištění dotačních projektů	3	5	15
K6 Nebezpečí požáru	3	5	15
K7 Riziko počítačového viru	3	4	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje sestavení krizové matice. Krizovou matici vytvoříme tak, že na horizontální osu dáme závažnost důsledků pro firmu a na vertikální osu dáme pravděpodobnost vzniku krize. Do matice pak zaznameneáme všech sedm analyzovaných ohnisek krize a zjistíme tak,

kteřá ohniska krize jsou pro firmu největším ohrožením a kterým by se tedy měla věnovat zvýšená pozornost. Na obrázku 4.1 je tedy krizová matice PILANY Karbid.

Obr. 4.1 Krizová matice PILANY Karbid



Zdroj: Vlastní zpracování

Intenzita rizika je v matici dána intenzitou zbarvení daného pole. Čím je tedy barva pole tmavší, tím je riziko pro firmu výraznější. Minimální riziko pro firmu tedy znamenají ohniska K1 (Odchod největšího zákazníka), K2 (Odchod klíčového zaměstnance) a K4 (Nedostatek spolehlivých a loajálních zaměstnanců). Střední intenzitu rizika má krizové ohnisko K3 (Finanční nejistota při investicích). Významné riziko představuje nebezpečí počítačového viru, tedy krizové ohnisko K7. Největší riziko představují krizová ohniska K5 (Administrativní pochybení při zajištění dotačních projektů) a K6 (Nebezpečí požáru).

Všechna analyzovaná krizová ohniska by měla být zpracována do formuláře analýzy ohrožení. Formulář analýzy ohrožení poskytuje lepší informace o daném krizovém ohnisku. Je charakterizován spouštěč krize, popis krize, délka období nástupu krize, pravděpodobnost jejího vzniku a možné účinky. Účinky krize jsou poté zhodnoceny na stupnici od 1 do

10 podle závažnosti (1 – nejmenší vliv na podnik, 10 - největší vliv na podnik). Tyto formuláře analýzy ohrožení jsou zpracovány dle Mikušové a Papalové (2014). Formuláře jsou zpracovány pro dvě krizová ohniska K1 (tabulka 4.2) a K2 (tabulka 4.3), formuláře pro ostatní krizová ohniska jsou zpracovány v příloze č. 1 z důvodu délky práce.

Tab. 4.2 Formulář analýzy ohrožení K1

Označení ohniska krize:	K1 – Ztráta největšího zákazníka									
1. Spouštěč krize Zákazník je nespokojen s výrobky, konkurence nabízí lepší variantu.										
2. Popis krize Zákazník si v důsledku nespokojenosti s nabízenými výrobky a službami firmy najde nového dodavatele, který nabízí kvalitnější výrobky, nižší ceny, větší sortiment. Pro firmu to znamená pokles tržeb, snížení tržního podílu, mohou být propouštěni zaměstnanci (firma je nebude mít z čeho zaplatit) nebo mohou zaměstnanci odcházet z jejich vlastního rozhodnutí (jsou nespokojeni).										
3. Délka období	1 rok									
Odůvodnění V případě, že se zákazník rozhodne, že přestane nakupovat u firmy, ztrátu začne vykazovat podnik hned, ve finančních výkazech se to však projeví až v následujícím období.										
4. Pravděpodobnost vzniku krize	0,3									
Odůvodnění <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nespokojenost s výrobky ▪ Výhodnější nabídka konkurence ▪ Vypršení uzavřených smluv ▪ Porušení podmínek daných ve smlouvách 										
5. Účinky krize										
Oblasti ohodnocení účinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
▪ Pokles tržeb					X					
▪ Snížení tržního podílu			X							
▪ Propouštění zaměstnanců				X						
▪ Odchod nespokojených zaměstnanců		X								
Průměrné bodové ohodnocení	3,5									

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním **krizovým ohniskem K1** firmy je tedy odchod největšího zákazníka. Největším zákazníkem PILANY Karbid je PILANA Knives, jejíž zakázky v roce 2015 tvořily 17,6% celkových tržeb PILANY Karbid. Celkem se jednalo o 210 zakázek v hodnotě téměř 7 mil. Kč. Jak už názvy firem napovídají, obě firmy vznikly z jedné původní PILANY a.s. Obě firmy se z PILANY oddělily (jako mnoho dalších) a fungují samostatně. Nelze tedy hovořit o dceřiných firmách, ale firmy mezi sebou mají určitý vztah a spolupracují, přičemž spolupráce se předpokládá i do budoucna. Je tedy malá pravděpodobnost odchodu PILANY Knives ke konkurenci. Malé riziko je patrné i z krizové matice. Pro krizové ohnisko K1 by byla nejlepší strategie šuplíkového plánu. Tedy takového krizového plánu, který je připraven pro situaci vypuknutí krize.

V případě propuknutí tohoto typu krize by měla firma nejpozději do roku mezeru zaplnit. Firma začne pravděpodobně vykazovat ztrátu. Nemusí hned vyhlásit likvidaci, stačí si stanovit, že současná ztráta bude zaplácena z budoucího zisku. To samozřejmě nelze v případě, že firma vykazuje ztrátu dlouhodobě, v takovém případě musí vyhlásit likvidaci. Proto je zde podmínka zaplnění mezery do 1 roku, déle by to z finančního hlediska bylo pro firmu velmi obtížné.

Tab. 4.3 Formulář analýzy ohrožení K2

Označení ohniska krize:	K2 – Odchod finanční manažerky									
1. Spouštěč krize Zaměstnankyně je nespokojena se stávajícími podmínkami ve firmě.										
2. Popis krize Zaměstnankyně je dlouhodobě nespokojena se svou pozicí ve firmě, uvědomuje si svou hodnotu a připadá si nedoceněná. Rozhodne se odejít. Firma musí hledat odpovídající náhradu, to může trvat delší dobu. V současnosti je pozice finanční manažerky v podniku nezastupitelná. Při jejím nečekaném odchodu nebudou dodrženy časové harmonogramy, nedojde k proplacení dotací, nebudou zaplaceny daně a firma může čelit finančním postihům.										
3. Délka období	1 rok									
Odůvodnění Zaměstnankyně se snaží si nejprve vyjednat lepší podmínky, vyšší finanční ohodnocení, přijatelnější pracovní dobu, až v případě, že jejím požadavkům není v delším období vyhověno, rozhodne se z firmy odejít.										
4. Pravděpodobnost vzniku krize	0,2									
Odůvodnění <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurence nabízí výhodnější podmínky ▪ Zaměstnankyně si připadá nedoceněná, své práci věnuje spoustu času a práce, má velkou zodpovědnost, ale má pocit, že se jí to nevrací zpět ▪ Zaměstnankyně si chce založit vlastní firmu ▪ Problémy ve vztazích s ostatními kolegy 										
5. Účinky krize										
Oblasti ohodnocení účinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
▪ Nezastupitelnost pozice								X		
▪ Nedodržení časových harmonogramů				X						
▪ Nezajištění dotací					X					
▪ Nezaplacení daní					X					
▪ Finanční postihy			X							
Průměrné bodové ohodnocení	5									

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým **krizovým ohniskem K2** je odchod klíčového zaměstnance, což je specifikováno na odchod finanční manažerky. Celková fluktuace zaměstnanců ve firmě je velmi nízká, za celou dobu existence odešli pouze 3 zaměstnanci. Pokud bychom se zaměřili

na konkrétní důvody odchodu, jeden z těchto zaměstnanců byl propuštěn z důvodu hrubého porušení pracovní kázně, druhý zaměstnanec odešel dobrovolně, jelikož si přál vykonávat práci strojevodce, což se mu i splnilo a jen jeden zaměstnanec (na pozici obchodního zástupce) odešel z důvodu nespokojenosti.

S nabíráním zaměstnanců firma nikdy problém neměla (ve smyslu atraktivity pracovního místa pro uchazeče), platy jsou na danou oblast nadprůměrné (i na pozicích řadových dělníků) a uchazeče navíc láká nejekologičtější a nejčistší provoz ze všech okolních firem.

Na dílně je zastupitelnost pracovníků poměrně velká a zlepšila se i zastupitelnost na pozicích v kancelářích. Jediným problémem v této oblasti tedy zůstává zastupitelnost finanční manažerky, proto je tento problém specifikován jako ohnisko krize. V případě, že by se rozhodla odejít dobrovolně, platila by výpovědní lhůta, během které by se na pozici zaučil nový pracovník. Ovšem velký problém by nastal, kdyby došlo k nečekanému odchodu (např. v případě nehody, nebo dlouhodobé nemoci). Bylo by tedy dobré, kdyby se někdo ze stávajících pracovníků naučil práci finanční manažerky, aby ji v případě nutnosti mohl zastoupit. Pro krizi K2 je podle krizové matice vhodná strategie hašení krize, tedy její řešení až po jejím vzniku, firma by měla ale minimálně zastupitelnost vyřešit už teď.

Dalším **krizovým ohniskem K3** je finanční nejistota při investicích, kde už je riziko na střední úrovni. PILANA Karbid je poměrně mladá firma a ve svých začátcích (období zhruba dvou let) byly banky velmi nedůvěřivé a požadovaly velké zajištění. PILANA Karbid tedy potřebovala osobu nebo firmu, která se bude podepisovat na směnku. Touto firmou byla PILANA Metal (tedy firma, ze které se PILANA Karbid oddělila a osamostatnila), která vlastnila podíl ve firmě 40%. Tento podíl poté přešel na jednatele PILANY Metal. Podíl se postupně snižoval (i z důvodu splnění podmínek pro dotace), jednatel PILANY Metal v současnosti vlastní tedy už jen podíl 20%. PILANA Karbid je v současnosti již finančně nezávislá, úvěry si zajišťuje sama, dříve velké riziko se značně snížilo.

Kdyby se tedy stalo, že by banka z nějakého důvodu neschválila úvěr, musí mít firma náhradní řešení ve formě šuplíkové plánu. Prvním možným řešením je půjčit si finanční prostředky od PILANY Metal. Dále to může být půjčka přímo od majitelů PILANY Karbid z jejich osobních zdrojů. V úvahu připadá i půjčka od akciové společnosti PILANA. Ta už se sice v současnosti nevěnuje výrobě ani prodeji, ale spravuje veškeré budovy v areálu PILANY a má příjem z pronájmů.

Čtvrtým **krizovým ohniskem K4** je nedostatek spolehlivých a loajálních zaměstnanců. Na trhu je všeobecně nedostatek kvalitních dělníků, tedy pravděpodobnost

problému při najímání pracovníků je značná. Nicméně PILANA Karbid rizika tohoto rázu eliminuje a to dvěma způsoby. Za prvé, naprostá většina zaměstnanců byla přijata na základě referencí. U zaměstnanců přijatých na základě referencí je do jisté míry jistota, že zaměstnanec bude kvalitní. Pokud by firma více nabírala na základě například inzerátů, do výběrového řízení na danou pozici se může přihlásit prakticky kdokoli. Personální pracovníci se pak musí probrat velkou řadou životopisů a může se stát, že nakonec vybere nevhodného pracovníka. Celý proces hledání vhodného uchazeče pak může začít znovu a firma přijde o spoustu času. Za druhé má PILANA Karbid smlouvy s odbornými učilišti, ze kterých najímá absolventy bez praxe, které si pak sama vyškolí.

Krizovým ohniskem K7 je riziko počítačového viru. Pravděpodobnost počítačového viru hrozí všem firmám, viry jsou čím dál více promyšlenější a zákeřnější. Ve firmě platí všeobecná pravidla, jako je zákaz používání externích zařízení (jako např. flash disky) nebo otevírání osobních emailů v práci. Firmu aktuálně nejvíce ohrožuje vir Cryptolocker, který přejmenovává soubory. Krizové ohnisko K7 je v krizové matici umístěno v oblasti významného rizika. Je vhodná strategie odstranění ohniska. Je třeba stále obnovovat ochranu serverů i harddisku. Čím více má firma programů, tím je ve větším ohrožení. K eliminování ohniska krize je důležité zálohování veškerých programů i souborů firmy. Firma plánuje do budoucna nákup nového výkonnějšího a účinnějšího antivirového programu.

Krizové ohnisko K5 (administrativní pochybení při zajištění dotačních projektů) a **krizové ohnisko K6** (nebezpečí požáru) budou (z důvodu velmi závažného rizika) podrobněji zpracovány prostřednictvím krizových plánů.

4.1 Krizové plány

Krizový plán bude zpracován pro dvě krizová ohniska firmy, které by mohly vést k možné krizi. Tyto dvě ohniska jsou pomocí krizové matice hodnocena jako významná až katastrofální rizika.

1) Krizová situace K5

Administrativní pochybení při zajištění dotačních projektů.

Popis krizové situace

Firma se stále více rozrůstá a tím pádem potřebuje stále větší investice, aby mohla svůj růst podpořit. V současnosti již splňuje podmínky pro získání dotací pro malé a střední podniky, mezi které firma patří. Získání takových dotací musí být samozřejmě podepřeno

celou řadou dokumentů a postupy pro získání dotace jsou velmi specificky stanoveny. Je třeba splnit spoustu podmínek. Tyto podmínky se navíc neustále mění a jsou čím dál více přísnější. Proto se může lehce stát, že dojde k chybě, která by měla za následek pozastavení dotace nebo její úplné zrušení.

Průběh a důsledky krizové situace

Žádosti o dotace zajišťuje finanční manažerka. Dle jejích vlastních slov existuje velká pravděpodobnost pochybení. Jak už bylo řečeno, pravidla se neustále mění. Navíc, i v případě, že je přesvědčená, že splnila všechny podmínky, může se stát, že jí přesto bude řečeno, že pochybila nebo někoho diskriminovala. V takovém případě jí může být dotace odebrána nebo krácena. Firmě už se to i stalo, naštěstí to bylo „jen“ při tzv. měkké dotaci z Úřadu práce. Mnohem větší následky by takové pochybení mělo při zajištění investic. Firma realizuje investice v řádu až desítek milionů korun. Při takové investici firma musí nejdříve celou investici zajistit (i včetně DPH). Například by se mohlo jednat o koupi stroje. Firma musí zajistit úvěr na stroj v celé jeho výši a tento stroj zakoupit. Až teprve zpětně je jí proplacena dotace ve výši 50% z investice. Kdyby tedy v této fázi byla dotace zkrácena nebo zrušena, mohlo by dojít i k ohrožení samotné existence firmy. Firma by neinvestovala tolik, kdyby se jednalo jen o její peníze, investuje více právě s vidinou jistoty návratu části investice. Když firma nedostane dotaci, musí účtovat odpisy v plné výši a ne odpisy snížené o dotaci, tudíž dochází ke zvýšení fixních nákladů a následnému snížení hospodářského výsledku.

Postup při krizi

Kontrolní orgány si nejdříve vyžádají doplnění údajů k dokumentaci

Často je pochybení pouze formální a lze vysvětlit dalšími dodanými dokumenty. Pokud by se tedy stalo, že by pochybení bylo pouze formální, firma má ještě šanci doplněním údajů situaci zachránit.

Zajištění plnění závazků prodejem movitého majetku

Pokud by se tedy stalo, že by dotace byla skutečně zastavena nebo krácena, firma musí hledat cesty, jak zaplatit své závazky. Řešením by mohlo být prodat nový stroj (na který firma plánovala dotaci), který byl tedy získaný v rámci této investice. Tento stroj však nesmí být zastavený a nesmí podléhat opatřením, že se nemůže v daném období prodat. Kromě prodeje

nového stroje je zde ještě možností i prodat některý ze starších strojů. Opět je zde podmínka, že stroj nesmí být v zástavě a také nepodléhá dotačním pravidlům.

Půjčka od nebankovních institucí

Firma si může půjčit od dodavatelů tak, že posune splatnosti dodavatelských faktur (zaplatí je později). Další možností je osobní půjčka od majitelů firmy, kteří vloží do společnosti své osobní finanční zdroje. Je zde i možnost krátkodobých půjček od přátelů firem.

Krizová strategie

Dle umístění krizového ohniska K5 v krizové matici je nejlepší možností pro podnik toto krizové ohnisko odstranit. Odstranění krizového ohniska asi není úplně reálné, firma nemůže dost dobře přestat své investice dotovat, musela by zastavit svou expanzi a investovat v mnohem menším měřítku (ostatně tak jako ve svých začátcích, kdy ještě podmínky pro dotace nesplňovala a nemohla o ně tedy ani usilovat). Firma nemůže svým přístupem ani nijak celkově eliminovat možnost pochybení při zajištění dotačních projektů. Chyba se může stát vždy. Ve prospěch finanční manažerky mluví její dlouholetá zkušenost, která sama o sobě eliminuje riziko vzniku této krize. Dalším způsobem eliminace by mohlo být pojištění ve formě zajištění činnosti externí odbornou firmou (tuto možnost ale firma nikdy v minulosti nezvažovala a neplánuje o ní uvažovat ani do budoucna).

2) Krizová situace K6

Nebezpečí požáru.

Popis krizové situace

Ve většině strojů, se kterými pracují dělníci v dílně, koluje olej. Olej je nezbytný k výrobě. Všechny stroje jsou spojené jednou trubkou, ve které olej koluje pod maximálním podtlakem. V případě, že by došlo k prosáknutí, nebo k chybě některého z pracovníků při manipulaci, mohlo by dojít k požáru. Požár by se navíc šířil velmi rychle. V dílně jsou zabudované vestavěné hasicí přístroje, ale ani ty nezaručí na sto procent, že při vypuknutí požáru stihnou požár uhasit před jeho rozšířením.

Průběh a důsledky krizové situace

K této krizové situaci (tedy vzniku požáru) může dojít více způsoby. V důsledku netěsnosti rozvodů trubek a následnému průsaku oleje může dojít k požáru. Dalším problémem znamenajícím potenciální požár může být zanesení filtračního zařízení a následný únik oleje. I přesto, že by nedošlo ani k jedné z předchozích událostí, nebezpečí požáru je stále vysoké, protože v dílně se tvoří při práci se stroji tzv. olejová mlha. V blízkosti strojů se tedy v žádném případě nesmí používat otevřený oheň, kouřit, svářet, musí se zamezit odletu jisker a celkově nesmí být příliš vysoká teplota.

V případě, že by požár vznikl, firma má sice zabudované vestavěné hasicí přístroje, nicméně i přesto by se požár mohl velice rychle rozšířit a zničit majetek společnosti. Firma má pro eliminaci následků takovéto situace sjednané pojištění.

Postup při krizi

Eliminace úniku oleje

V případě, že k havárii došlo v důsledku úniku oleje, pracovník musí okamžitě zamezit úniku nebo činit tak, aby byl únik minimální.

Zasypání oleje savým materiálem a odklizení

Pokud se pracovníkovi podařilo zastavit únik oleje, musí uniklý olej zasypat savým materiálem (např. Vapexem nebo suchými pilinami), následně zamést a umístit odpad do nepropustných nádob.

Informování majitele firmy

Bezprostředně po této události pracovník informuje majitele, který posuzuje rozsah události a rozhoduje, zda je třeba informovat příslušné orgány. Dále musí zaznamenat do provozního deníku datum, místo a příčinu havárie, postup odstranění situace a jejích následků.

Při krizové situaci většího rozsahu přivolání Hasičského záchranného sboru

V případě, že krizová situace je většího rozsahu a vzniká požár, je nutné ihned zavolat Hasičský záchranný sbor a podat mu informace o místě havárie a času vzniku události a množství uniklé látky (oleje).

Krizová strategie

Dle krizové matice je nejvhodnější strategií odstranění ohniska krize. Firma by měla dodržovat celou řadu preventivních opatření. Důležitá je pravidelná kontrola a údržba strojů. Ta by měla probíhat na denní, týdenní, měsíční a pololetní bázi. Všichni pracovníci musí používat ochranné pomůcky, jako je aspirátor (chrání dýchací orgány), ochranné brýle, ochranné rukavice a ochranný oděv.

Se stroji může zacházet pouze vyškolený pracovník. Ten také provádí pravidelnou kontrolu těsnosti stroje a provádí pravidelné čištění. Měl by také kontrolovat plochu, na které je stroj umístěn a tuto plochu trvale udržovat v dobrém stavu.

Každý pracovník by měl být seznamován s krizovým plánem formou školení minimálně jednou ročně.

5 Závěr

Diplomová práce má dvě hlavní části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou charakterizovány pojmy a skutečnosti, které jsou důležité pro navazující praktickou část práce. Jsou to tedy pojmy jako krize, krizové ohnisko, krizový plán nebo krizová strategie.

Na teoretickou část navazuje praktická část, která se zabývá společností PILANA Karbid s.r.o. Tato firma se věnuje výrobě a servisu rotačních nástrojů ze slinutého karbidu pro výkonnostní obrábění kovů.

Cílem práce bylo sestavení krizového profilu PILANY Karbid s.r.o. Ohrožení, které firmě hrozí, byla zjištěna pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, Analýzy 7S a Finanční analýzy. Výsledky těchto analýz byly shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy, která nám ukázala, jaká jsou největší ohrožení firmy.

Bylo zjištěno, že firma čelí celkem sedmi krizovým ohniskům, která by mohla vést k potenciální krizi podniku. Pro tato krizová ohniska byla zpracována analýza ohrožení. Jednotlivým ohniskům se stanovila pravděpodobnost výskytu a závažnost důsledků a tímto bylo zjištěno riziko jednotlivých krizových ohnisek. Výsledky byly zaneseny do krizové matice, která nám podala ucelenější přehled intenzity rizika jednotlivých krizových ohnisek.

Pomocí krizové matice bylo tedy zjištěno, že pro firmu představuje největší ohrožení krizové ohniska K5 – administrativní pochybení při zajišťování dotačních projektů a krizové ohnisko K6 – nebezpečí požáru. Všechna krizová ohniska byla popsána a byla navrhována možná opatření a řešení při jejich vzniku. Pro největší ohrožení, tedy krizové ohniska K5 a K6 byl sestaven krizový plán, který podává ucelenější pohled na dané krizové ohnisko a navrhuje možné kroky při řešení krize a krizovou strategii.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] HNILICA Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [2] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2012. 176 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 102 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [5] KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [6] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [7] MALACH, Antonín a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2004. 528 s. ISBN 978-80-247-6384-2.
- [8] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [9] MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB- TUO, 2014. 246 s. ISBN 978-80-248-3604-1.
- [10] PENUEL, K. B., M. STATLER, R. HAGEN. *Encyklopedia of crisis management*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2013. 1135 s. ISBN 978-1-4522-2612-5.

[11] REID, Janine L. *Crisis Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000. 195 s. ISBN 0-471-35419-8.

[12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

[13] SMEJKAL, Vladimír a Karel, Rais. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 360. ISBN 978-80-247-3051-6.

[14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

[15] SRPOVÁ, Jitka a Václav, Řehoř. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 423 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[16] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

[17] ZIELKE, Christian. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2006. 125 s. ISBN 978-80-247-1815-6.

[18] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

[19] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

[20] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-7243-1.

[21] Interní dokumenty firmy

Elektronické dokumenty a ostatní

- [1] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. ČSÚ [9. 3. 2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [2] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Inflace – spotřebitelské ceny* [online]. ČSÚ [9. 3. 2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- [3] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Předběžný odhad HDP – 4. Čtvrtletí 2015* [online]. ČSÚ [9. 3. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2015>
- [4] FINANCE. *Finance: DPH v EU v roce 2015*. [online]. Finance [10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/436973-dph-v-eu-v-roce-2015/>
- [5] PILANA KARBID. *PILANA Karbid: Společnost* [online]. PILANA Karbid [12. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.pilanakarbid.cz/index.html>
- [6] PILANA KARBID. *PILANA Karbid: Nabízíme* [online]. PILANA Karbid [12. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.pilanakarbid.cz/nabizime.html>
- [7] PILANA KARBID. *PILANA Karbid: Reference* [online]. PILANA Karbid [12. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.pilanakarbid.cz/reference.html>
- [8] STROJE JMK. *Stroje JMK: Základní informace o firmě* [online]. Stroje JMK [15. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.strojejmk.cz/>

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
CA	celková aktiva
CNC	Computer Numeric Control
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EBIT	provozní zisk
EBT	zisk po zdanění
HDP	hrubý domácí produkt
HM	hodnota materiálu
IS	informační systém
ISO	Internal Standard Organisation
NOZ	Nový občanský zákoník
OPPI	operační program podnikání a inovace
PwC	PricewaterhouseCoopers
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SA	stálá aktiva
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
VaV	výzkum a vývoj
VBD	vyměnitelná břitová destička
VK	vlastní kapitál
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 16

Simona Kainerová
jméno a příjmení studenta

Seznam Příloh

Příloha č. 1 Formuláře analýzy ohrožení

Příloha č. 2 Finanční výkazy ve zjednodušeném rozsahu

Příloha č. 3 Výpočty k finanční analýze

Přílohy

Příloha č. 1 Formuláře analýzy ohrožení

Krizové ohnisko K3

Označení ohniska krize:	K3 Finanční nejistota při investicích									
1. Spouštěč krize Banka odmítne schválit firmě úvěr.										
2. Popis krize Banka firmě neschválí úvěr, firma nemůže profinancovat daný projekt, nedojde tedy ani k jeho realizaci. Firma se ocitá ve finanční tísní, může dojít ke snižování stavů, snížení výrobní kapacity a nedodržení dodacích termínů.										
3. Délka období	1 rok									
Odůvodnění Nejprve firma hledá náhradní řešení, snaží se sehnat peníze jinde (dodavatelé, jednatel) a až v případě, že vše ostatní selže, nastává krizová situace.										
4. Pravděpodobnost vzniku krize	0,3									
Odůvodnění <ul style="list-style-type: none">▪ Nevyhovující rating▪ Špatná bonita firmy▪ Záporný hospodářský výsledek										
5. Účinky krize										
Oblasti ohodnocení účinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
▪ Finanční tíseň				X						
▪ Snižování stavů			X							
▪ Snížení výrobní kapacity			X							
▪ Nedodržení dodacích termínů			X							
Průměrné bodové ohodnocení	3,3									

Zdroj: Vlastní zpracování

Krizové ohnisko K4

Označení ohniska krize:	K4 Nedostatek spolehlivých a loajálních zaměstnanců									
1. Spouštěč krize										
Firma potřebuje rozšířit řady svých zaměstnanců.										
2. Popis krize										
Firma hledá na trhu práce nové potenciální zaměstnance své firmy, ale nemůže najít žádné splňující požadované podmínky. Hledání vhodných zaměstnanců může trvat nějakou dobu, během které firma nevyužívá své výrobní kapacity. Klesá produktivita firmy, což může vyústit v pokles tržeb a snížení hospodářského výsledku.										
3. Délka období										
1 rok										
Odůvodnění										
Firma primárně najímá na základě referencí a spolupracuje se středními odbornými učiteli (strojírenské obory), až kdyby zde neměla úspěch, hledala by potenciální zaměstnance jinak (inzeráty)										
4. Pravděpodobnost vzniku krize										
0,15										
Odůvodnění										
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci firmy jsou spokojení ▪ Firma má vysoké mzdy dělníků ▪ Moderní ekologická výroba ▪ Výrobky firmy jsou snadné k manipulaci 										
5. Účinky krize										
Oblasti ohodnocení účinku										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
▪ Nevyužití výrobních kapacit					X					
▪ Pokles produktivity			X							
▪ Snížení tržeb potažmo HV				X						
Průměrné bodové ohodnocení										
4										

Zdroj: Vlastní zpracování

Krizové ohnisko K5

Označení ohniska krize:	K5 Administrativní pochybení při zajištění dotačních projektů													
1. Spouštěč krize														
Finanční manažerka pochybí při administraci dotací nebo hodnotící komise pochybí při vyhodnocení výběrových řízení.														
2. Popis krize														
V důsledky chyby je dotace pozastavena nebo dokonce úplně zamítnuta. Firma bude mít problémy se splácením úvěrů a dostává se do velké finanční tísně. Rychle se začíná tvořit ztráta. Pro firmu to může mít až existenční důsledky.														
3. Délka období					Shodná s délkou projektu (měsíce až roky)									
Odůvodnění														
Každý projekt má jinou délku trvání, u projektů s nižší dobou trvání se krize projeví rychleji u dlouhodobějších pomaleji.														
4. Pravděpodobnost vzniku krize					0,6									
Odůvodnění														
<div><div></div><div><div>▪ Přísná pravidla pro výběr dodavatelů</div><div>▪ Důkladné kontroly příslušných ministerstev a Finančního úřadu</div><div>▪ Vysoká náročnost administrace</div></div></div>														
5. Účinky krize														
Oblasti ohodnocení účinku					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory														
<div><div></div><div>▪ Problémy se splácením úvěrů</div></div>												X		
<div><div></div><div>▪ Velká finanční tíseň</div></div>												X		
<div><div></div><div>▪ Firma rychle vytváří ztrátu</div></div>											X			
Průměrné bodové ohodnocení					7,7									

Zdroj: Vlastní zpracování

Krizové ohnisko K6

Označení ohniska krize:	K6 Nebezpečí požáru									
1. Spouštěč krize Neopatrnost nebo nedbalost při manipulaci se stroji, závada stroje.										
2. Popis krize V důsledku špatné manipulace se stroji nebo závady stroje dochází ke vzniku požáru v dílně, popřípadě při nedodržení bezpečnostních předpisů. Firma má zabudované vestavěné hasicí přístroje, ale při větším požáru nemusí stačit. Došlo by k poškození majetku (rozsah škod závisí na velikosti požáru). Při velkém poškození může být ochromena provozuschopnost firmy. Firma by pak dočasně neplnila své závazky.										
3. Délka období	Minuty									
Odůvodnění Doba od pochybení po vznik požáru je obvykle v řádu minut.										
4. Pravděpodobnost vzniku krize	0,7									
Odůvodnění <ul style="list-style-type: none"> ▪ Všechny stroje jsou propojeny filtračním zařízením, které filtruje olej potřebný k výrobě ▪ V místnosti je tzv. olejová mlha ▪ Prostředí náročné pro dodržování bezpečnostních předpisů 										
5. Účinky krize										
Oblasti ohodnocení účinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
▪ Poškození majetku firmy								X		
▪ Ochromení provozuschopnosti									X	
▪ Dočasné neplnění závazků společnosti								X		
Průměrné bodové ohodnocení	8,3									

Zdroj: Vlastní zpracování

Krizové ohnisko K7

Označení ohniska krize:	K7 Riziko počítačového viru									
1. Spouštěč krize Napadení softwaru nebo hardwaru virem.										
2. Popis krize Vir poškodí nebo úplně zničí data a výrobní programy firmy, dojde tedy ke znehodnocení těchto výrobních programů a dat. To může mít za následek ochromení provozu firmy. Firma by pak dočasně neplnila své závazky.										
3. Délka období	Hodiny									
Odůvodnění Při napadení virem dochází k okamžitému znehodnocení pracovních a výrobních prostředků, tudíž je činnost firmy ihned ochromena.										
4. Pravděpodobnost vzniku krize	0,55									
Odůvodnění <ul style="list-style-type: none"> ▪ Celá firma je propojena počítačovou sítí ▪ Šíření nebezpečných souborů prostřednictvím emailů a různých externích zařízení 										
5. Účinky krize										
Oblasti ohodnocení účinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory										
▪ Znehodnocení výrobních programů a dat								X		
▪ Ochromení činnosti firmy								X		
▪ Dočasné neplnění závazků firmy							X			
Průměrné bodové ohodnocení	7,6									

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2 Finanční výkazy ve zjednodušeném rozsahu

Rozvaha za rok 2012, 2013 a 2014 v tis. Kč

Označení	TEXT	Číslo řádku	2012	2013	2014
	Aktiva celkem	001	17512	18441	36447
B.	Dlouhodobý majetek	003	9837	9832	16274
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	9837	9832	16274
B. II. 3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	9255	9632	16271
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	582	200	3
C.	Oběžná aktiva	031	7478	8777	20287
C. I.	Zásoby	032	3084	3590	4246
C. I. 1.	Materiál	033	488	704	1000
C. I. 2.	Nedokončený výroba a polotovary	034	28	43	284
C. I. 3.	Výrobky	035	2473	2693	2808
C. I. 5.	Zboží	037	95	150	154
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	1627	2128	14157
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1609	2143	4415
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	18	-15	9742
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2767	3059	1884
C. IV. 1.	Peníze	059	26	23	258
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	2741	3036	1726
D. I.	Časové rozlišení	063	197	-168	-114
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	197	-168	-114
	Pasiva celkem	067	17512	18441	36447
A.	Vlastní kapitál	068	-1782	3	3531
A. I.	Základní kapitál	069	1000	1000	1000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	1000	1000	1000
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	-896	-2782	-997
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084			1785
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta z minulých let	085	-896	-2782	-2782
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	-1886	1785	3528

B.	Cizí zdroje	089	19276	18442	32916
B. II.	Dlouhodobé závazky	095	9120	8700	9700
B. II. 4.	Závazky ke společníkům	099	4726	4500	7700
B. II. 9.	Jiné závazky	104	4394	4200	2000
B. III.	Krátkodobé závazky	106	1663	2220	2575
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	1354	1335	1031
B. III. 3.	Závazky – podstatný vliv	109			16
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	111	141	184	338
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	95	128	221
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	113	73	573	969
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	8493	7502	20641
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	6493	7502	18641
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	2000		2000
C. I.	Časové rozlišení	122	18	16	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	18	16	

Zdroj: Finanční výkazy firmy

Výkaz zisku a ztráty za rok 2012, 2013 a 2014 v tis. Kč

Označení	TEXT	Číslo řádku	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	01	188	84	307
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	151	78	241
+	Obchodní marže	03	37	6	66
II.	Výkony	04	17685	20071	30042
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	17534	19830	29693
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	151	241	349
B.	Výkonová spotřeba	08	12364	10453	13608
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2995	3098	6002
B. 2.	Služby	10	9369	7335	7606
+	Přidaná hodnota	11	5358	9624	16500
C.	Osobní náklady	12	4683	4598	6968
C. 1.	Mzdové náklady	13	3449	3389	5156

C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1117	1078	1624
C. 4.	Sociální náklady	16	117	131	188
D.	Daně a poplatky	17	14	17	12
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2568	2787	4161
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3162	226	377
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3155	5	179
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	7	221	198
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2130	1	211
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2130		197
F. 2.	Prodaný materiál	24		1	14
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	15	480	144
H.	Ostatní provozní náklady	27	154	139	249
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-1014	2788	5420
X.	Výnosové úroky	42			14
N.	Nákladové úroky	43	767	659	934
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	54	173	69
O.	Ostatní finanční náklady	45	159	111	211
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-872	-597	-062
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49		406	830
Q. 1.	- splatná	50		406	830
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-1886	1785	3528
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	-1886	1785	3528
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-1886	2191	4358

Zdroj: Finanční výkazy společnosti

Příloha č. 3 Výpočty k finanční analýze

Rentabilita

$$\text{ROA 2012} = -1014/17512 = -0,058 = -5,8\%$$

$$\text{ROA 2013} = 2788/18441 = 0,151 = 15,1\%$$

$$\text{ROA 2014} = 5420/36447 = 0,149 = 14,9\%$$

$$\text{ROE 2012} = -1886/(-1782) = 1,058 = 105,8\%$$

$$\text{ROE 2013} = 1785/3 = 595 = 59500\%$$

$$\text{ROE 2014} = 3528/3531 = 0,999 = 99,9\%$$

$$\text{ROS 2012} = -1886/(188+17685+3162) = -0,090 = -9\%$$

$$\text{ROS 2013} = 1785/(84+20071+226) = 0,088 = 8,8\%$$

$$\text{ROS 2014} = 3528/(307+30042+377) = 0,115 = 11,5\%$$

Likvidita

$$\text{Běžná (2012)} = 7478/1663 = 4,49$$

$$\text{Běžná (2013)} = 8777/2220 = 3,95$$

$$\text{Běžná (2014)} = 20287/2575 = 7,88$$

$$\text{Pohotová (2012)} = (7478-3084)/1663 = 2,64$$

$$\text{Pohotová (2013)} = (8777-3590)/2220 = 2,34$$

$$\text{Pohotová (2014)} = (20287-4246)/2575 = 6,22$$

$$\text{Okamžitá (2012)} = 2767/1663 = 1,66$$

$$\text{Okamžitá (2013)} = 3059/2220 = 1,37$$

$$\text{Okamžitá (2014)} = 1884/2575 = 0,73$$

Aktivita

$$\text{Obrat SA (2012)} = (188+17685+3162)/9837 = 2,14$$

$$\text{Obrat SA (2013)} = (84+20071+226)/9832 = 2,07$$

$$\text{Obrat SA (2014)} = (307+30042+377)/16274 = 1,89$$

$$\text{Vázanost CA (2012)} = 17512/21035 = 0,83$$

$$\text{Vázanost CA (2013)} = 18441/20381 = 0,90$$

$$\text{Vázanost CA (2014)} = 36447/30726 = 1,19$$

$$\text{Obrat zásob (2012)} = 21035/3084 = 6,82$$

$$\text{Obrat zásob (2013)} = 20381/3590 = 5,68$$

$$\text{Obrat zásob (2014)} = 30726/4246 = 7,24$$

$$\text{Doba obratu zásob (2012)} = 3084/(21035/365) = 54$$

$$\text{Doba obratu zásob (2013)} = 3590/(20381/365) = 64$$

$$\text{Doba obratu zásob (2014)} = 4246/(30726/365) = 50$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2012)} = 1627/(21035/365) = 28$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2013)} = 2128/(20381/365) = 38$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2014)} = 14157/(30726/365) = 168$$

$$\text{Doba obratu závazků (2012)} = 1663/(21035/365) = 29$$

$$\text{Doba obratu závazků (2013)} = 2220/(20381/365) = 40$$

$$\text{Doba obratu závazků (2014)} = 2575/(30726/365) = 31$$

Zadluženost

Celková zadluženost (2012) = $19276/17512 = 1,1$

Celková zadluženost (2013) = $18422/18441 = 1,0$

Celková zadluženost (2014) = $32916/36447 = 0,9$

Finanční nezávislost (2012) = $-1782/17512 = -0,1$

Finanční nezávislost (2013) = $3/18441 = 0,0002$

Finanční nezávislost (2014) = $3531/36447 = 0,1$